

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA
PENJUALAN**
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN SEKURITAS DI KOTA SEMARANG)



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**MUKTI RESMISARI
NIM. C 4A003053**

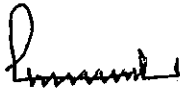
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan tesis berjudul :
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YNG MEMPENGARUHI
KINERJA TENAGA PENJUALAN STUDI KASUS DI
PERUSAHAAN SEKURITAS DI KOTA SEMARANG**

Yang disusun oleh Mukti Resmisari, NIM C4A003053
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Desember 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Daryono Rahardjo, MM.

Pembimbing anggota



Dra. Niken Rahayu, MS

Semarang, 15 Desember 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, *Mukti Resmisari*, yang bertandatangan dibawah ini, menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, dan oleh karena itu saya bertanggung jawab penuh atas keaslian tesis ini.

Mukti Resmisari

14 Desember 2004

ABSTRACT

This research analyses variables such as adaptive selling, sales experience, sales Training, self monitoring and sales persons performance. That have positif influence on adaptive selling of sales person and the effect on sales person performance.

Research data is taken from samples of 100 chosen responden. Responden are salesperson of financial company in Semarang. Then the data result of survey has analyzed by using of The Structural Equation Modeling technique (SEM) by AMOS 4.01 software is used to process the data. The method of collecting data which has done is used of disproportionate stratified random sampling method. Model the research have fulfilled the criteria goodness of fit : Chi square (102,382) probability (0,073) RMSEA (0,888), CMIN/DF(1,234), TLI and CFI (0,965) The result of the analysis shows that selling experience, selling training, self monitoring, have a positive and significant influence on adaptive selling. And Adaptive selling have positive and significant influence on sales person performance. Variable self monitoring have the most effect on adaptive selling (0,605), while second variable which having an effect to salespersons performance is selling training (0,461). Third variable is selling experience (0,203).

The conclusion from this research is that variable selling experience, selling training, self monitoring, proven to have a positive effect can improve the sales person performance through the ability of adaptive selling of sales person

ABSTAKSI

Penelitian ini menganalisis variabel-variabel seperti pengalaman menjual, pelatihan menjual, pengawasan diri. Ketiga variabel tersebut mempengaruhi secara positif pada penjualan adaptif tenaga penjualan dan penjualan adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini diambil dengan sampel 100 responden yang telah dipilih. Responden merupakan tenaga penjualan di perusahaan sekuritas di Kota Semarang. Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah Structural Equation Modelling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak dari AMOS versi 4.01. Metode pengumpulan data menggunakan metode *disproportionate stratified random sampling*. Model dari penelitian telah memenuhi aturan kriteria Goodness of Fit yaitu diantaranya : Chi square (102,382) probability (0,073) RMSEA (0,888), CMIN/DF(1,234), TLI dan CFI (0,965). Hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman menjual, pelatihan menjual, pengawasan diri memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan penjualan adaptif. Dan adaptif seling memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja tenaga penjualan. pengawasan diri merupakan variabel pertama memiliki pengaruh terbesar pada penjualan adaptif, sebesar 0,605; sedangkan variabel kedua yang memiliki pengaruh terhadap penjualan adaptif adalah pelatihan menjual sebesar 0,461, dan variabel ketiga yang memiliki pengaruh terhadap penjualan adaptif adalah pengalaman menjual sebesar 0,203.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel pengalaman menjual, pelatihan menjual, dan pengawasan diri terbukti memiliki pengaruh positif yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui kemampuan adaptif tenaga penjualan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan ridhonya tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat S2 pada program Pasca sarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, Judul penelitian yang diajukan adalah : "Analisis Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan Pada Perusahaan Sekuritas Di Kota Semarang".

Berkenaan dengan hal tersebut diatas, penulis telah banyak mendapat bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, khususnya pada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku ketua program Magister manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Daryono Rahardjo, MM selaku dosen pembimbing I atas segala waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
3. Dra. Niken Rahayu, Ms selaku dosen pembimbing II atas segala waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
4. Para pengajar Program Magister manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analisis dan pengalaman yang baik.
5. Para staf administrative dan staf akademik program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak

membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi dan program MM Universitas Diponegoro Semarang.

6. Kedua orang tua-ku tercinta yang selalu memberikan dukungan moral dan material.
7. Teman-teman MM UNDIP angkatan XX, terimakasih dukungan kerjsama dan persahabatannya.
8. Bapak Doni Setiabudi selaku sales Manager Batavia Futures atas informasi dan kesediaan bapak untuk mengadakan penelitian di perusahaan bapak pimpin. serta Bapak Heri Setiawan sales Manager Pasific 2000 atas informasinya.
9. Semua pihak yang tidak terlibat pada penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran dan kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kta, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan

Semarang, 14 Desember 2004

Mukti Resmisari

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul.....	i
Daftar Tabel.....	ii
Daftar Gambar.....	iii

BAB I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6

BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model

2.1 Konsep Dasar.....	7
2.2 Penelitian Terdahulu.....	21
2.3 Kerangka Penelitian Teoritis.....	32
2.4 Dimensional Variabel.....	33
2.5 Definisi Operasional.....	38

BAB III Metode Penelitian.

3.1 Jenis dan Sumber Data.....	39
3.2.1 Data Primer.....	39

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi.....	39
3.3.2 Sampel.....	40
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	42
3.5 Teknik Analisis.....	43

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum objek Penelitian dan data deskriptif.

4.2 Proses dan hasil analisis Data

4.2.1 Pemilihan matriks Input dan Teknik Estimasi.....	54
4.2.2 Analisis Konfirmasi	55
4.2.3 Analisis Structural Equation Modelling.....	61
4.2.4 Problem Identifikasi.....	65
4.2.5 Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM.....	66
4.2.5.1 Evaluasi Normalitas dalam Data.....	66
4.2.5.2 Evaluasi Outlier Univariate.....	67
4.2.5.3 Evaluasi Multivariate Outliers.....	69
4.2.5.4 Evaluasi Multikolinearitas dan singularitas.....	69
4.2.5.5 Uji Kesesuaian Model.....	70
4.2.6 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model.....	70
4.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	71
4.3.1 Uji Reliabilitas	
4.3.2 Variance Extract	
4.4 Pengujian Hipotesis.....	76

4.5 Analisis Pengaruh.....	79
----------------------------	----

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.

5.1 Kesimpulan.....	85
---------------------	----

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	86
---	----

5.3 Kesimpulan atas Masalah Penelitian.....	89
---	----

5.4 Implikasi Teoritis dan Implikasi Manajerial

5.4.1 Implikasi Teoritis.....	90
-------------------------------	----

5.4.2 Implikasi Manajerial.....	92
---------------------------------	----

Daftar Referensi.....	96
-----------------------	----

Lampiran-lampiran.....	99
------------------------	----

Daftar Tabel

	Halaman
2..1 Penellitian Terdahulu.....	29
2.2 Variabel dan Indikator.....	32
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian.....	41
3.2 Indek kelayakan Model (<i>Goodness of Fit Index</i>).....	51
4.1 Perusahaan sekuritas di kota semarang yang menjadi objek penelitian.....	54
4.2 Sample Covariances Estimates.....	55
4.3 Hasil pengujian kelayakan model pada hasil anlaisis konfirmatori terhadap variabel pengalaman menjual, pelatihan menjual, dan pengawasan diri.....	57
4.4 Regression of Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Pengalaman menjual, pelatihan mennjual dan pengawasan diri.....	57
4.5 Hasil pengujian kelayakan model pada hasil anlaisis konfirmatori terhadap variabel penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan.....	59
4.6 Regression of Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Pengalaman menjual, pelatihan mennjual dan pengawasan diri.....	59
4.7 Evaluasi Kelayakan Model Penuh.....	63
4.8 Regression Weight Pada Model Penuh.....	65
4.9 Uji Normalitas Data.....	67
4.10 Statistik Diskriptif.....	68
4.11 Standrdized Residual Covariance.....	71
4.12 Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	75

4.13 Pengaruh Langsung yang Distandarisasi.....	80
4.14 Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi.....	81
4.15 Pengaruh total yang distandarisasi.....	82
4.16 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	84
5.1 Implikasi teoritis.....	91

Daftar Gambar

2.1	Konsep Keahlian Bertanya Tenaga Penjualan.....	22
2.2	Penjualan adaptif, perilaku penjualan adaptif dan kinerja.....	23
2.3	Konsep penjualan adaptif.....	24
2.4	Konsep penyesuaian psikologis.....	25
2.5	Konsep relationship.....	26
2.6	Konsep Orientasi Pengawasan dan Pengaruhnya pada tenaga penjualan.....	27
2.7	Konsep Efektifitas Penjualan Perusahaan.....	28
2.8	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	32
2.9	Dimensi dari variabel Pengalaman Menjual.....	33
2.10	Dimensi dari variabel Pelatihan Menjual.....	34
2.11	Dimensi dari variabel Pengawasan Diri	35
2.12	Dimensi dari variabel Penjualan yang menyesuaikan.....	36
2.13	Dimensi dari variabel Kinerja hasil Tenaga penjualan.....	37
3.1	Path Diagram.....	47
4.1	Analisis Konfirmatori pada Variabel Pengalaman menjual, pelatihan menjual, pengawasan diri.....	56
4.2	Analisis Konfirmatori pada Variabel penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan.....	57
4.3	Uji model penuh structural equation modeling.....	62

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah.

Pemasaran merupakan salah satu aktifitas perusahaan, dimana setiap karyawan dapat berperan sebagai tenaga penjualan dan perusahaan tersebut harus terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses memenuhi kebutuhan konsumen.

Persaingan yang ketat dalam bidang penjualan produk dan jasa memaksa perusahaan melakukan strategi pemasaran yang baik, bagi pelaksanaan program-program penjualan produk dan jasa perusahaan yang dilaksanakan oleh tenaga penjualan. Oleh karena itu tenaga penjualan merupakan ujung tombak bagi perusahaan dalam memasarkan produk/jasa untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan itu sendiri (Ties, Wacker, Hagles, 1979, p 355). Untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan perlu memahami kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui berbagai faktor seperti melalui orientasi, perilaku, maupun dari faktor psikologi yaitu kemampuan adaptif dalam melakukan penjualan.

Dalam menghadapi situasi kerja yang menuntut target penjualan tertentu dengan pembatasan waktu, tenaga penjualan seringkali menghadapi konflik yang dapat berpengaruh terhadap perilakunya dalam bekerja (Boles *et al*, 1997, p17). Besarnya tuntutan pekerjaan dengan

pemenuhan target tertentu sering membuat karyawan merasakan adanya beban yang begitu berat dalam melaksanakan tugas. Sehingga seringkali karyawan tersebut mengalami stress yang mengakibatkan menurunnya kinerja terhadap perusahaan (Challangalla *et al*, 1996, p 89)

Kinerja Tenaga penjualan sangat menarik untuk diteliti karena tenaga penjualan menghubungkan antara konsumen dan produsen. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anderson Oliver (1987, p 76-88; 1994, p53-67) Craven *et al* (1993, p 47-59), Pelham *et al* (2002, p 97-109), mengenai tipologi supervisor meneliti mengenai kinerja tenaga penjualan yang mana variabel antecedent berupa pengawasan dan dua orientasi yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, pada penelitian yang lain seperti Sujana *et al* meneliti bahwa Kinerja Tenaga penjualan dipengaruhi oleh variabel antecedent *behavior* dari para tenaga penjualan berupa kerja cerdas dan kerja keras.

Challangalla dan Shervani (1996, p 53) mengemukakan bahwa sangat dimungkinkan bahwa pertemuan empiris sangat tergantung pada faktor-faktor individual seperti pengalaman dan keahlian tenaga penjualan. Sedangkan Kohli *et al* (1998, p89-105) mengemukakan bahwa diharapkan penelitian yang akan datang lebih mendetailkan konsep-konsep dan ukuran ukuran perilaku tenaga penjualan dalam bentuk studi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menyarankan untuk meneliti lebih lanjut mengenai penyesuaian penjualan dan kinerja tenaga penjual yang dikhususkan pada perusahaan yang bergerak pada bidang industri

jasa, maka penelitian ini adalah meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Serta perlunya penelitian pada objek yang lebih luas dan memiliki karakteristik yang beragam dengan meneliti tenaga penjualan yang memiliki pengalaman kerja dan pada tenaga penjualan yang memiliki sedikit pengalaman.

Beberapa penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Spiro *et al* mengungkapkan kinerja penjualan dipengaruhi oleh beberapa variabel antecedent dan meneliti hubungan gender terhadap kinerja, Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Boorom *et al* (92, p51-65) mengenai faktor psikologi yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Dari beberapa penelitian penjualan belum dapat dimengerti, dimana penelitian-penelitian menghasilkan hasil yang tidak konsisten dengan teorikal.

Dalam penelitian Weitz, Sujan *et al* (1986, dalam Weitz 1990,62) menekankan bahwa pengetahuan mempengaruhi penjualan adaptif yang akan merapatkan hubungan antara penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan, Spiro juga tidak menemukan hubungan antara pengalaman hal ini dimungkinkan karena efek batasaan penelitian yang terlalu tinggi dimana pengalaman kerja pada penelitian selama 8 tahun. Spiro, *et al* (1990,p 66-67) menemukan ketiadaan hubungan antara pengawasan diri dengan penjualan adaptif, sedang Boorom *et al* (1992,p62) menemukan hubungan positif antara pengawasan diri dan penjualan adaptif.

Dalam penelitian Spiro (1990, p 66) belum dapat menemukan hubungan antara kinerja dengan penjualan adaptif, walaupun telah ditemukan hubungan yang signifikan akan tetapi tidak berhubungan dengan kinerja manajemen. Penjualan adaptif diperkirakan lebih berguna memprediksi kinerja tenaga penjualan dalam lingkungan penjualan. Maka dalam penelitian ini mengangkat faktor psikologikal yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi pada penjualan, dimana bisnis bergerak dibidang jasa ini selalu berubah-ubah dan membutuhkan penyesuaian tenaga penjualan terhadap perubahan ekonomi, pasar dan perubahan yang terjadi pada konsumen

Dari uraian diatas, penelitian memilih industri jasa khususnya mengenai perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan berjangka di kota semarang sebagai objek penelitian ini. Sebagai tenaga penjualan di perusahaan yang bergerak dibidang pialang perdagangan berjangka tenaga penjualan memegang peranan penting diluar faktor eksternal, sebagai penghubung dengan pelanggan juga menjadi cermin perusahaan, sehingga meneliti mengenai kinerja tenaga penjualan sangat menarik tidak hanya sekedar untuk melihat hanya pada pertumbuhan penjualan akan tetapi apakah kinerja tersebut mampu meningkatkan kualitas tenaga penjualan sebagai pihak yang memiliki peranan penting dalam penjualan. Kota Semarang yang dipilih dalam penelitian ini karena menjadi salah satu tujuan pengembangan bursa saham nasional karena memiliki pasar

potensial untuk menarik investor, hal ini dibuktikan dengan perdagangan saham yang berkisar Rp. 25 Miliar /hari (Suara Merdeka, Sabtu 24 April 2004), serta pemasaran yang bergerak di bidang investasi tidak langsung berupa indek saham baik luar negeri maupun dalam negeri berkaitan dengan bursa saat ini sedang hangatnya ditandai dengan iklim investasi yang semakin membaik serta kondisi dimana Indonesia sedang sangat membutuhkan investasi (Theo F Toemino dalam Kompas 12 April 2004)

I.2 Perumusan Masalah.

Beberapa penelitian menemukan adanya perbedaan hasil dalam meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, serta ditemukanya hasil yang variatif atas pengaruh dan hubungan penjualan adaptif dengan variable antecedent, dimana beberapa penelitian menemukan hubungan yang positif sedangkan beberapa penelitian tidak dapat menemukan pengaruh antara variabel.

Adanya *research gap* antara beberapa penelitian yang menguji dan meneliti perilaku tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan maka pertanyaan masalah yang dapat diajukan adalah *Bagaimana pengaruh pengalaman menjual (sales experiance), pelatihan menjual (sales Training) dan pengawasan diri (self monitoring) terhadap penjualan adaptif (Adaptive selling) terhadap kinerja tenaga pemasaran (performance salesperson)*

I.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

I.3.1 Tujuan Penelitian.

1. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman menjual terhadap penjualan adaptif.
2. Untuk menganalisis pelatihan penjualan terhadap penjualan adaptif.
3. Untuk menganalisis pengawasan pribadi terhadap penjualan adaptif.
4. Untuk menganalisis pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan.

I.3.2 Kegunaan Penelitian.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen pemasaran dan mengenai kinerja tenaga penjualan serta perilaku tenaga penjualan.

Bagi perusahaan diharapkan dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi bahan pertimbangan untuk menentukan strategi penjualan yang tepat untuk meningkatkan kinerja penjualannya dimasa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep Dasar.

Beberapa konsep mengenai penjualan adaptif (*adaptive selling*) yang berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan dikemukakan oleh penelitian seperti Boorom et al (1992 p51-65 , 1998 16-30), Spiro et al (1990, p61-90) Sujan (1999, p17). Sedangkan konsep karakter penjualan seperti pengalaman menjual, pelatihan menjual dan hubungannya dengan penjualan adaptif di kemukaan oleh Spiro (1990, p 61-90) dan Shoemaker (2002, p 118-131). Konsep Pengawasan diri mempengaruhi penjualan adaptif dikemukakan oleh Boorom dan Spiro (1990, p 61).

2.1.1 Pengalaman menjual (*Sales Experience*)

Tenaga penjualan bekerja secara professional pada posisi penjualan. Hubungan antara pengalaman menjual sering kali diuji sebagai variabel antecedent untuk perilaku penjualan dan kinerja penjualan. Teas (1983, dalam Shoemaker *et al*, 2002, p 121) menemukan hubungan yang positif antara pengalaman menjual dan kepuasan kerja, sementara itu Behrman dan Perreault (1984, dalam Shoemaker *et al*, p 2002, 121) mengemukakan bahwa ada hubungan kerja keras yang dilakukan oleh tenaga penjualan dengan pengalaman menjual seperti hasil dari kerja keras.

Kelebihan pengalaman pada tenaga penjualan memiliki hubungan yang positif pada efektifitas penjualan. Pengalaman tenaga penjualan seperti menggunakan waktu lebih efektif (Weeks dan Kahle, 1990, *p* 29-37), negosiasi yang lebih baik dengan konsumen (Alexander, *et al*, 1994, 25-39) dan lebih akurat dalam memandang persepsi konsumen (Lambert *et al* 1990, *p* 1-9) semuanya memiliki hubungan yang positif dengan kemampuan menjual dan kinerja.

Pengalaman tenaga Penjualan juga menunjukkan adanya hubungan dengan penyesuaian penjualan, kemampuan untuk merubah perilaku tenaga penjualan terhadap rencana dengan menyesuaikan diri dengan situasi yang mereka hadapi. Pengalaman menjual tenaga penjualan memiliki akumulasi yang besar dengan pengetahuan tenaga penjualan seperti membangun dan kemampuan untuk menggambarkan keinginan konsumen yang terus berubah.

Menurut Sujan, pengalaman menjual tenaga penjualan meningkatkan kepercayaan diri seorang tenaga penjualan, seorang tenaga penjualan yang memiliki pengalaman menjual yang lebih tinggi dibandingkan tenaga penjualan yang memiliki pengalaman menjual yang rendah akan memengaruhi tingkat kepercayaan seorang tenaga penjualan hal ini nantinya mempengaruhi penjualan yang menyesuaikan diri terhadap perubahan atas selera konsumen dan situasi penjualan yang nantinya dari penyesuaian penjualan

tersebut dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. (Sujan 1999, p 17-34)

2.1.2 Pelatihan Menjual (*Sales Training*)

Pelatihan menjual ditujukan pada usaha Perusahaan untuk memberikan tenaga penjualan dengan pekerjaan yang berhubungan dengan keterampilan dan pengetahuan yang dapat melengkapi tugas mereka. Refleksi yang penting banyak perusahaan meletakkan pelatihan penjualan sehingga tenaga penjualan seringkali menikmati banyak kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri. Perusahaan sangat mengusahakan untuk mengembangkan kinerja tenaga penjualan seringkali dengan memfokuskan pada pengembangan pengetahuan tenaga penjualan pada produk, perusahaan dan kompetitor (Peterson dan Smith, 1995, p 38) pengetahuan tentang pasar dan industri (El Ansary 1993, p 83), dan teknik menjual secara umum (Chonko *et al*, 1993, p 81). Teknik menjual dan pelatihan mengenai pengetahuan mengenai produk sangatlah penting untuk meningkatkan nilai dari tenaga penjualan. Satu hal yang sangat penting pada teknik penjualan adalah kemampuan untuk menyesuaikan pada penjualan dengan para pelanggan.

Pelatihan penjualan yang didapat dari orientasi belajar menurut para peneliti terdahulu sangat penting kaitannya dengan

kinerja tenaga penjualan. Menurut Dwyer *et al*, (2000, p 15) Orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang harus mendapat perhatian cepat dari perusahaan (implikasi dari sinergi aktivitas tenaga penjualan harus terus berjalan dalam proses pembelajaran perusahaan terhadap meningkatnya kinerja tenaga penjualan. (Sager, 1998, p 1)

Seorang tenaga penjualan dengan adanya proses pembelajaran akan menunjukkan kinerja yang baik, demikian pula perusahaan diharapkan melalui proses pembelajaran akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Horvarth, 1996, p 1; Kohli, *et al*, 1998, p 263; El Ansary, 1993, p 83).

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Sujan (1994) menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan oleh supervisor atas kinerja dari tenaga penjual, akan mempengaruhi orientasi belajar tenaga penjualan. Umpan balik supervisor terhadap hasil dan perilaku tenaga penjualan orientasi belajar merupakan motivasi perilaku yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan

Ada dua hal yang diyakini dalam memperkenalkan kerangka strategi pengetahuan mengenai orientasi kinerja yaitu : Walaupun seringkali dikait-kaitkan, strategi pengetahuan tentang orientasi kinerja dan strategi bisnis jarang sekali dipadukan pelaksanaanya serta banyak para tenaga penjualan yang membutuhkan suatu kerangka yang dapat membantu untuk mengerti hubungan antara

pengetahuan orientasi kinerja dan strategi bisnis (Baker dan Sinkula, 1999, p50-57).

Bukti yang terkumpul dari pengamatan lebih lanjut dalam bidang ini kian mendukung dua keyakinan diatas, sementara banyak organisasi yang sadar akan pentingnya mengembangkan strategi pengetahuan tentang orientasi kinerja dalam berinvestasi pada penciptaan dan penggunaan pengetahuan bisnis secara total, namun sebagian besar dari pihak-pihak dalam unit penjualan.

Orientasi kinerja tenaga penjualan lebih condong mengetengahkan proses perilaku dalam mencapai tujuan kinerja jangka panjangnya. Hal ini terkait dengan proses pembelajaran yang diterima dari organisasi dimana tenaga pemasaran menjalankan kebijakan-kebijakannya serta proses pembelajaran yang didapat dari wilayah lapangan kerjanya (Challagalla *et al*, 2000, p 89-105)

2.1.3 Pengawasan Diri (*Self Monotoring*)

Teori mengenai pengendalian diri atau pengawasan diri yang dilakukan oleh tenaga penjualan menyatakan bahwa induvidu-induvidu tenaga penjualan memiliki konsistensi pada tingkatan tertentu dimana akan mempengaruhi presentasi diri dalam berbagai situasi yang terjadi pada saat tenaga penjualan melakukan penjualan. Tenaga penjual yang memiliki pengawasan diri sendiri lebih tinggi di bandingkan dengan tenaga penjualan yang memiliki

pengawasan diri yang rendah dapat memiliki perilaku untuk dapat mendemonstrasikan berbagai pendekatan penjualan pada situasi yang berbeda.

Lennox dan Wolfe (1984, dalam Weitz, 1990, p 63) menyatakan ada empat hal yang menjadi ukuran untuk menggambarkan pengawasan diri tenaga penjualan yaitu : (1) kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri, (2) Kepekaan untuk mengepresikan perilaku pada sesama, (3) melihat perubahan terhadap situasi berbeda, (4) perhatian terhadap informasi yang terjadi pada lingkungan.

Menurut penelitiannya dilakukan oleh Spiro dan Weitz, pengendalian diri memiliki hubungan secara langsung dengan penyesuaian penjualan. Sedangkan Boorom *et al* (1992, p 62) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengawasan diri berpengaruh signifikan terhadap penyesuaian akan tetapi tidak berhubungan secara signifikan terhadap kinerja penjualan yang dikaitkan dengan perbedaan jenis kelamin tenaga penjualan.

2.1.4 Penjualan Adaptif (*Adaptive Selling*)

Sujan (1999, p17) menggambarkan penjualan yang menyesuaikan/penjualan adaptif sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk membuat pengamatan yang perseptif terhadap situasi penjualan dan memodifikasi respon secara tetap. Penjualan

adaptif dapat dikerjakan pada cara yang efektif ataupun yang tidak efektif, walaupun efektifitas tidak termasuk bagian dari definisi tersebut. penjualan adaptif menghasilkan efektifitas jangka panjang ketika keuntungan lebih besar dari pada biaya yang dikeluarkan perusahaan, Ketika penjualan yang dilaksanakan melalui praktek penjualan adaptif lebih besar dari pada biaya seleksi dan pelatihan tentang penjualan untuk mengumpulkan informasi dari pelanggannya dan memanfaatkan info tersebut sebaik mungkin (Spiro, *et al*, 1990, p 62)

Masih menurut Spiro dan Wiezt (1990, p 62) dalam dunia perdagangan, istilah bekerja cerdas digunakan secara simpang siur, sedangkan didunia akademis, istilah di konseptualisasikan sebagai perilaku adaptif, disebutkan bahwa perilaku yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan dan pengetahuan juga termaksud sebagai aspek dari bekerja dengan cerdas (Sujan, 1986, dalam Sujan 1994, p 39). Keterlibatan dalam persiapan untuk menentukan ketepatan perilaku penjualan dan aktifitas-aktifitas yang akan ditempuh, kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktifitas penjualan menurut pertimbangan-pertimbangan situasi sebagai manifestasi penting dalam pengembangan dan penerapan keterampilan dan pengetahuan penjualan (Sujan, Wiezt dan Kumar, 1994, p 39-52)

2.1.5 Kinerja Tenaga Penjualan.

Kinerja hasil tenaga penjualan didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategis yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan (Menon, Bharadwaj dan Howell, 1996, p). Meskipun pengukuran objek akan lebih ideal, perhatian penelitian saat ini adalah penentuan managerial terhadap keuangan dan kinerja penjualan.

Studi empiris mengenai hubungan antara strategis kreativitas penjualan dengan organisasi pembelajaran dan kinerja penjualan telah dipakai oleh Kakabatse *et al* (1996, p.) yang meneliti mengenai imaginsi penjualan mengatakan bahwa strategi kreativitas penjualan akan mempengaruhi kinerja penjualan karena ia memberikan suatu mekanisme untuk deferensiasi.

2.1.6 Pengaruh antara Pengalaman menjual terhadap Penjualan adaptif.

Menurut Shoemaker semakin lama pengalaman menjual seorang tenaga penjualan maka kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam proses penjualan akan semakin mudah. Pengalaman menjual mengacu pada lamanya waktu pada suatu penjualan yang dikerjakan posisi penjualan profesional. Hubungan antara biaya dan keahlian penjualan adalah intuitif, dan

pengalaman penjualan telah sering di uji sebagai suatu yang terdahulu pada perilaku penjualan dan pencapaian penjualan.

Teas (1983, p 84-91) menemukan hubungan positif antar pengalaman menjual dan kepuasan menjual, sementara itu Behrman dan Perreault (1984, p 9-21) menentukan bahwa kerja keras tenaga penjualan yang memiliki pengalaman lebih menghasilkan dibanding kerja keras tenaga penjualan yang baru.

Menurut Gengler (1995, dalam Shoemaker, 2002, p 2) tenaga penjualan yang memiliki pengalaman penjualan lebih mudah dalam meyakinkan pelanggan dari pada yang memiliki sedikit pengalaman.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Leong *et al*, (1989, p 164-178), Szymanski (1988, p 64-77) dan Churchill (1990, p 163-174) menyatakan ada hubungan yang positif antara pengalaman penjualan dan efektifitas penjualan. Menurut Week dan Kahle (1990, p 29-37) pengalaman menjual dilihat dari tenaga penjualan yang menggunakan waktu dengan efektif, menurut Alexander *et al* (1994, p 25) pengalaman menjual dapat diukur dari kemampuan negosiasi tenaga penjualan yang lebih baik, sedang Lambert (1990, p 1-9) menyatakan bahwa pengalaman menjual dilihat dari kemampuan tenaga penjualan untuk melihat dengan lebih akurat mengenai persepsi pelanggan, yang mana kesemuanya memiliki hubungan yang positif dengan kinerja dan kemampuan menjual.

Pengalaman Menjual tenaga penjualan juga ditunjukkan dalam penyesuaian dalam penjualan yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dalam perubahan-perubahan yang terjadi dalam penjualan dan merubah rencana perilaku penjualan dan menyesuaikan dengan situasi yang mereka hadapi. Semakin lama pengalaman menjual, seorang tenaga penjualan telah mengumpulkan semakin besar semakin pengetahuan yang terkait dengan menjual yang telah dikembangkan dan bisa digunakan untuk menarik pelanggan.

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H₁ : Semakin tinggi pengalaman menjual tenaga penjual
 semakin tinggi kemampuan penjualan adaptif.**

2.1.7 Pengaruh Pelatihan Menjual terhadap Penjualan adaptif.

Godlstein, 1993 (Wilson *et al*, 1993, p 77) mendefinisikan pelatihan sebagai pembekalan bagi tenaga penjualan, pelatihan penjualan dilaksanakan untuk mengakumulasikan keseluruhan informasi, konsep dan keterampilan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan bersaing dan kinerja penjualan.

Pelatihan penjualan merupakan suatu kegiatan penting dalam perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas penjualan (Erffmeyer *et al*, 1991, p 71), Dubisky dan Staples 1982 (dalam Wilson *et al* 2002, p 77) mengkonseptualisasi pelatihan penjualan sebagai kegiatan pada tenaga penjualan yang

dilaksanakan dengan tujuan membekali tenaga penjualan dengan pengetahuan yang penting (pengetahuan produk, pasar, pesaing dan mengenai kebijakan perusahaan) dan keterampilan menjual secara umum. Shoemaker *et al* (2002, p 118), mengemukakan bahwa teknik penjualan yang terpenting adalah kemampuan dalam melaksanakan penjualan yang menyesuaikan yang tepat pada setiap transaksi dengan penyesuaian penjualan diperoleh dari pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan.

Hawaks 1993 (dalam Pelham 2002, p 99) mengemukakan bahwa kebutuhan pelatihan tenaga penjualan secara optimal dapat dilakukan dengan menitik beratkan pada pemecahan masalah. Penelitian mengenai penjualan yang dilakukan Sujan *et al* (1988, p 9-19, 1994, p 39-52) Spiro & Weitzs (1990, p 61-69), Anglin *et al* (1990, p 81-90), Weitzs & Bradford (1999, p 241), Shoemaker & Johlke, (2002, p 118-131), Hawes *et al* ,1993 (dalam Pelham 2002, p 99) menitik beratkan suatu kebutuhan untuk melaksanakan program manajemen penjualan dalam menciptakan hubungan penjualan jangka panjang, pendapat ini berpandangan bahwa dengan tenaga penjualan harus mempunyai pengetahuan yang lebih mengenai pelanggannya, dimana pengetahuan ini meliputi pemahaman secara mendalam mengenai kebutuhan dan pembelian pasar dimasa yang akan datang.

Hasil penelitian Shoemaker dan Johleke (2002, p 126) menunjukkan pengaruh positif dari pelatihan penjualan terhadap aktivitas penyesuaian penjualan tenaga penjualan, beberapa perusahaan mengeluarkan biaya dan waktu untuk melakukan pelatihan kepada tenaga penjualan dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan. Dengan dilakukannya pelatihan penjualan akan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan tenaga penjualan khususnya penyesuaian penjualan. Dari uraian diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Semakin tinggi pelatihan menjual semakin tinggi Penjualan adaptif.

2.1.8 Pengaruh Pengawasan Diri Terhadap penjualan adaptif.

Berdasarkan teori manajemen aturan kinerja dan pembelajaran social pengawasan diri Snyder (1979, dalam Goolsby *et al*, p 3) menyatakan bahwa individu mempunyai suatu pola teladan yang konsisten dalam tingkatan, yang mana mereka dapat mengubah persentasi diri mereka sebagai jawaban atas perubahan keadaan. Karenanya, tenaga penjualan yang memiliki pengawasan diri yang tinggi menunjukkan lebih peka menerima perubahan situasi dibanding orang-orang yang rendah di dalam pengawasan diri.

Caldwell dan O'Reilly (1982, p 124-127, dalam Goolsby *et al*, 1992, p 53) menemukan hubungan yang signifikan antara monitoring diri dan kinerja. Secara bertentangan Dubisky dan Hartley (1986, 36-46, dalam Goolsby, 1992, p 53) gagal menemukan hubungan yang signifikan antara monitoring diri dan kinerja yang dihubungkan dengan kinerja tenaga penjualan. Kedua penelitian diatas sangat terbatas, dimana pengawasan diri dijalankan oleh proses yang tidak berdimensi dengan menggunakan skala Synder. Dalam studi empirik yang menguji pengawasan diri yang dilakukan Spiro dan Weitz (1990, p 63) melaporkan adanya hubungan yang signifikan dengan kinerja penjualan. Walaupun ditemukan hubungan signifikan gabungan dalam studi empiris, secara teoritis hubungan antara pengawasan diri dan kinerja masih menjadi perdebatan.

Tenaga penjualan yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam memodifikasi presentasi diri akan lebih mudah untuk menemukan penjualan yang objektif. Tenaga penjualan yang lebih bias untuk menyesuaikan presentasi mereka untuk menemukan penawaran situasi secara umum akan lebih mencapai sukses.

Sejak dimensi kinerja tidak secara kusus dengan hubungan dengan pelanggan, kita tidak melihat alasan teoritis mengapa kemampuan beradaptasi seharusnya mempunyai dampak pada pengawasan diri. Sehingga dari uraian diatas kita dapat menarik

hipotesis mengenai hubungan antara pengawasan diri dan penjualan yang menyesuaikan, seperti yang dibawah ini :

H3 : Semakin tinggi Pengawasan diri semakin tinggi Penjualan adaptif.

2.1.9 Pengaruh Penjualan Adaptif Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.

Pengukuran dan pengaturan kinerja tenaga penjualan merupakan aspek yang penting dalam setiap perusahaan yang berhubungan secara signifikan dengan kesuksesan maupun kegagalan organisasi. Dengan menggunakan konseptualisasi penjualan adaptif hubungan yang positif antara dimensi program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dengan kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan penyesuaian penjualan dapat dilakukan.

Beberapa penelitian mengenai penjualan yang menyesuaikan (Sujan *et al*, 1988, p 9-19, Spiro & Weitz, 1990, p 61-69, Anglin *et al*, 1990, p 81-90, Boorom *et al* 1998, p 118-131) menunjukkan hubungan yang positif antara penyesuaian penjualan dengan peningkatan kinerja penjualan, sementara penelitian yang dilakukan Sujan menunjukkan pengaruh positif dari perilaku kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dengan penyesuaian penjualan menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjualan dalam melaksanakan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan kondisi situasi yang ada. Tenaga penjualan akan dapat memberikan suatu kepuasan terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan, karena mampu mengenali setiap perbedaan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.

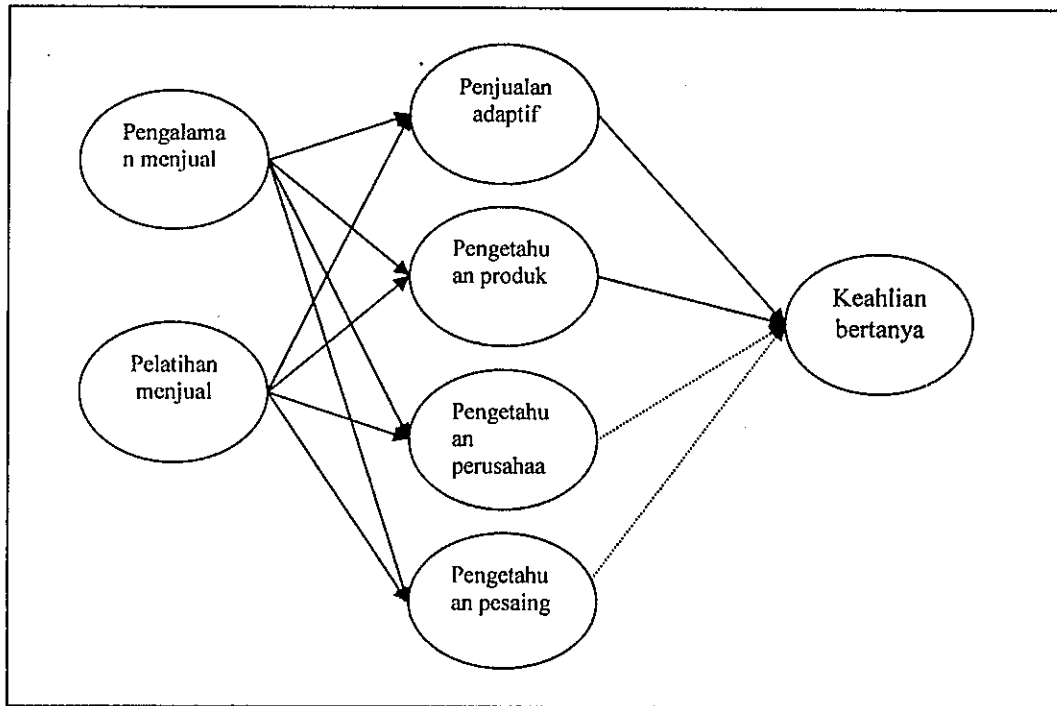
H4 : Semakin tinggi Penjualan adaptif semakin tinggi Kinerja Tenaga Penjualan

2.2 Penelitian Terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Shoemaker dan Johlke (2002, p. 126) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya seperti penjualan yang menyesuaikan, pengetahuan tentang produk, perusahaan dan pesaing. Temuan yang dihasilkan adalah bahwa hanya penyesuaian penjualan dan pengetahuan produk yang mempengaruhi kemampuan bertanya seseorang.

Penelitian yang dilakukan Oleh Shoemaker *et al* dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :

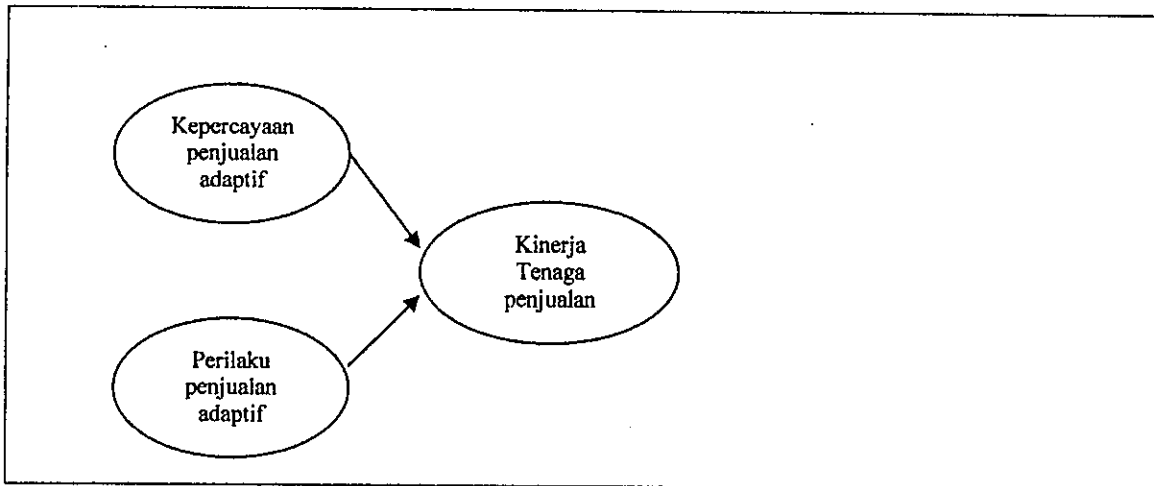
Gambar 2.1
Konsep Keahlian Bertanya Tenaga Penjual



Sumber : Shoemaker and Johlke, 2002, p 120

Badovick *et al*, (1996, p 53-65) dalam penelitiannya meneliti mengenai kesadaran penjualan yang menyesuaikan dan perilaku/kebiasaan penjualan yang menyesuaikan yang memberikan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan dan dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja.

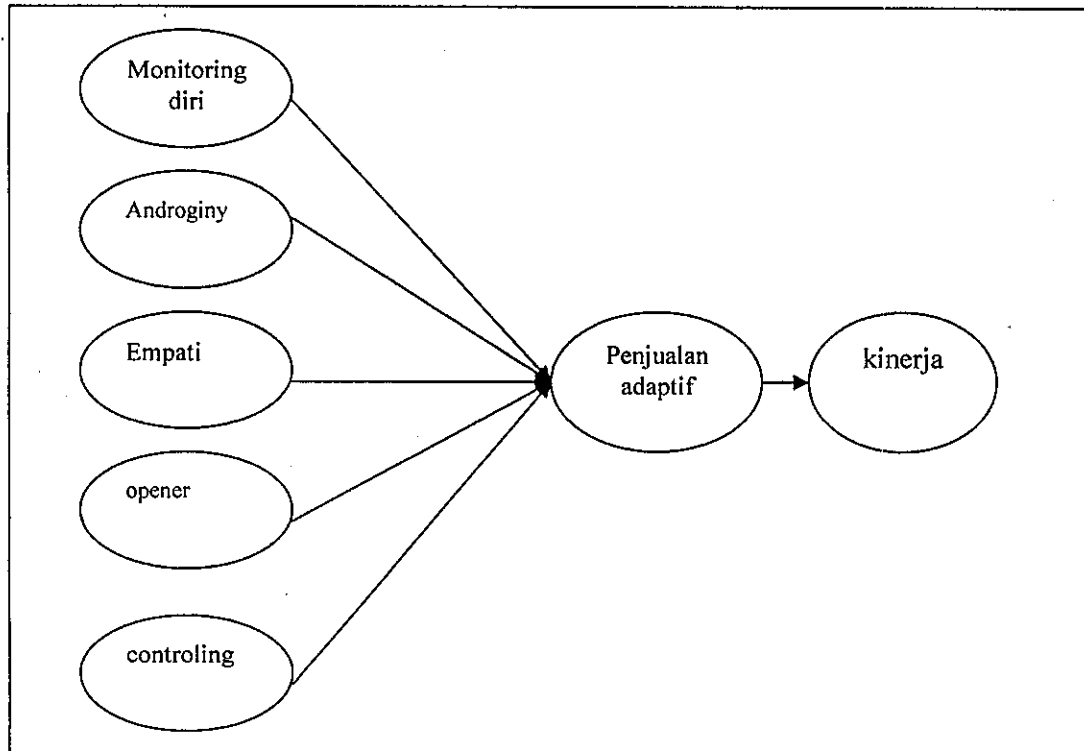
Gambar 2.2
Penjualan Adaptatif, Perilaku penjualan Adaptatif dan Kinerja



Sumber : Marks, Vorhies, Badovick, 1996,p 53-65

Dalam penelitiannya Spiro *et al* (1990 ,p 63) meneliti hubungan antar konsep penjualan yang menyesuaikan terhadap kinerja tenaga penjualan dengan meneliti beberapa variabel seperti *self monitoring*, androgany, empati, pembuka dan pengawasan, dalam penelitiannya menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara penjualan yang menyesuaikan dan kinerja tenaga penjualan. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.3 dibawah ini :

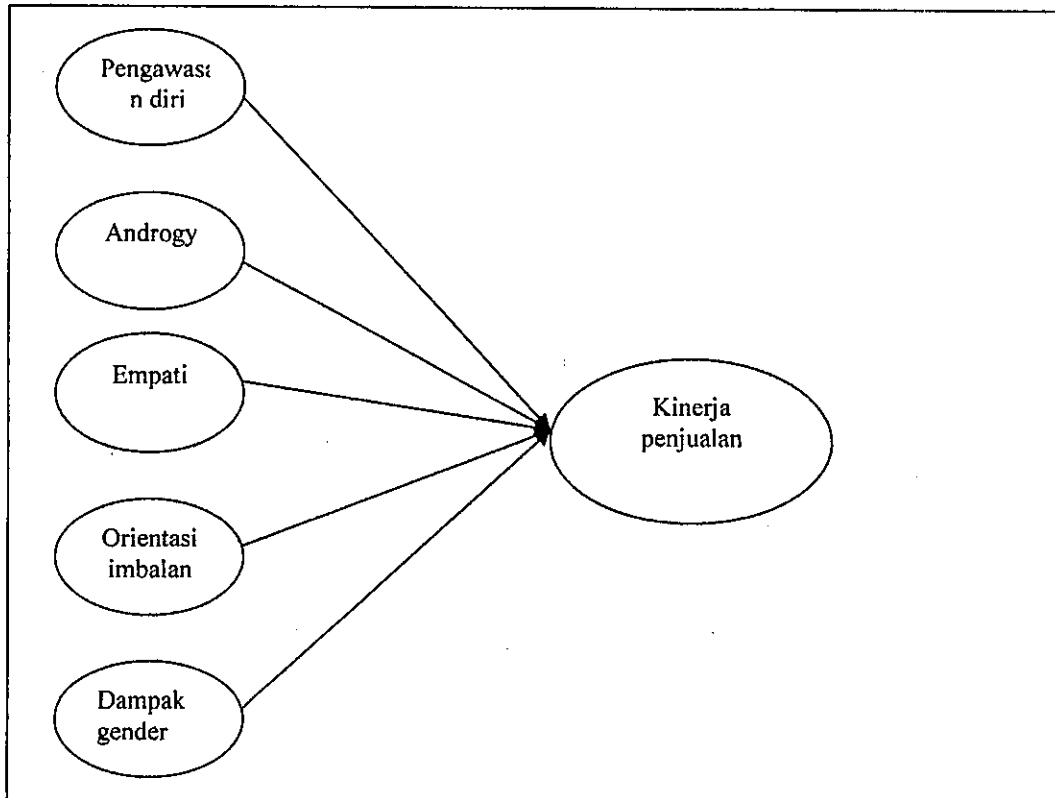
Gambar 2.3
Konsep Sifat kepribadian dan Penjualan yang menyesuaikan



Sumber : Spiro, Weitz, 1990, p 63

Penelitian mengenai psikologi penyesuaian penjualan terdiri dari dari androgyn, pengawasan diri, orientasi imbalan, empati, opener dan pengawasan yang dihubungkan dengan perbedaan jenis kelamin antara tenaga penjualan wanita dan pria yang nantinya mempengaruhi kinerja tenaga penjualan tersebut. Dari penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa faktor gender memberikan pengaruh terhadap kinerja individu tenaga penjualan dimana tenaga penjualan wanita lebih mempengaruhi kinerja secara kuat dan signifikan dibandingkan pria.

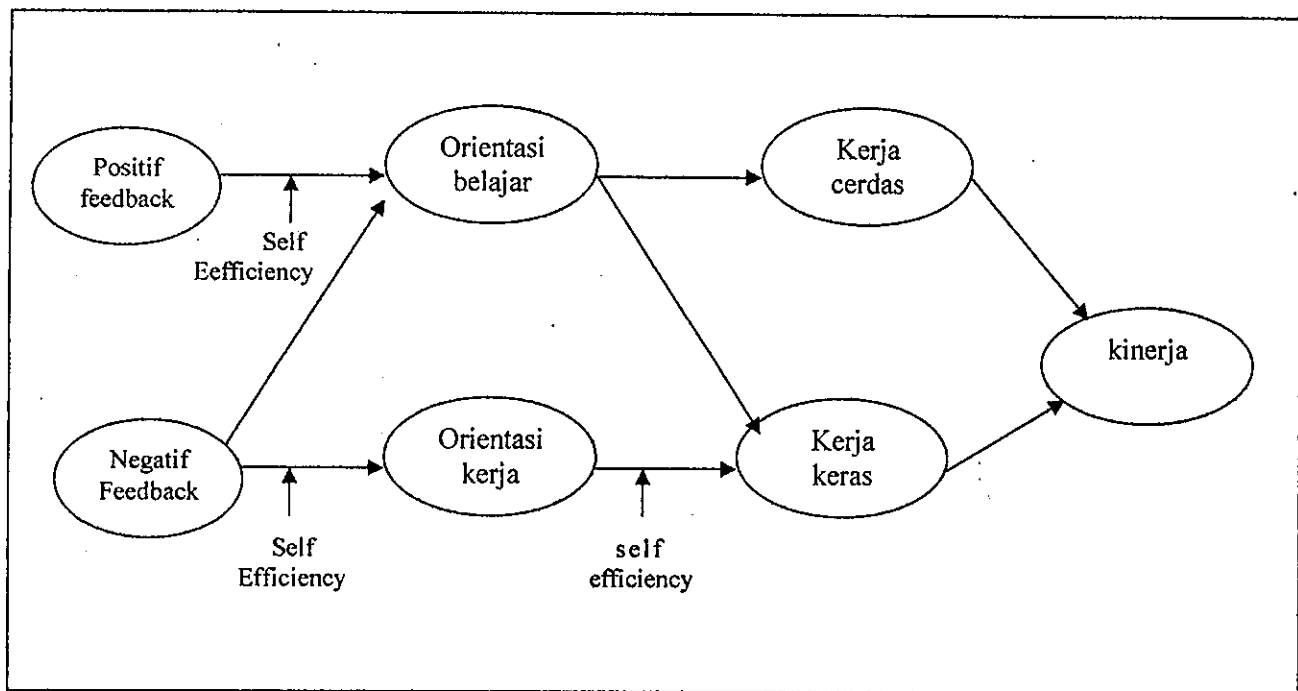
Gambar 2.4
Konsep Penyesuaian Psikologis



Sumber : Goolsby, Lagace, Boorum, 1992, p51-64

Dalam penelitian Sujan *et al* (1994, p39-52) meneliti mengenai tujuan dari tipologi orientasi supervisor Andarson-Oliver dan hubungannya dengan umpan balik positif dan negatif yang mempengaruhi tujuan tersebut serta pengaruhnya terhadap sikap kerja tenaga penjual, yaitu kerja keras dan cerdas yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dalam penelitiannya sujan *et al* menemukan bahwa kinerja penjualan ditentukan oleh sikap untuk bekerja cerdas dan bekerja keras. Konsep Sujan, Weitzt dan Kumar dapat dilihat pada gambar 2.5 dibawah ini :

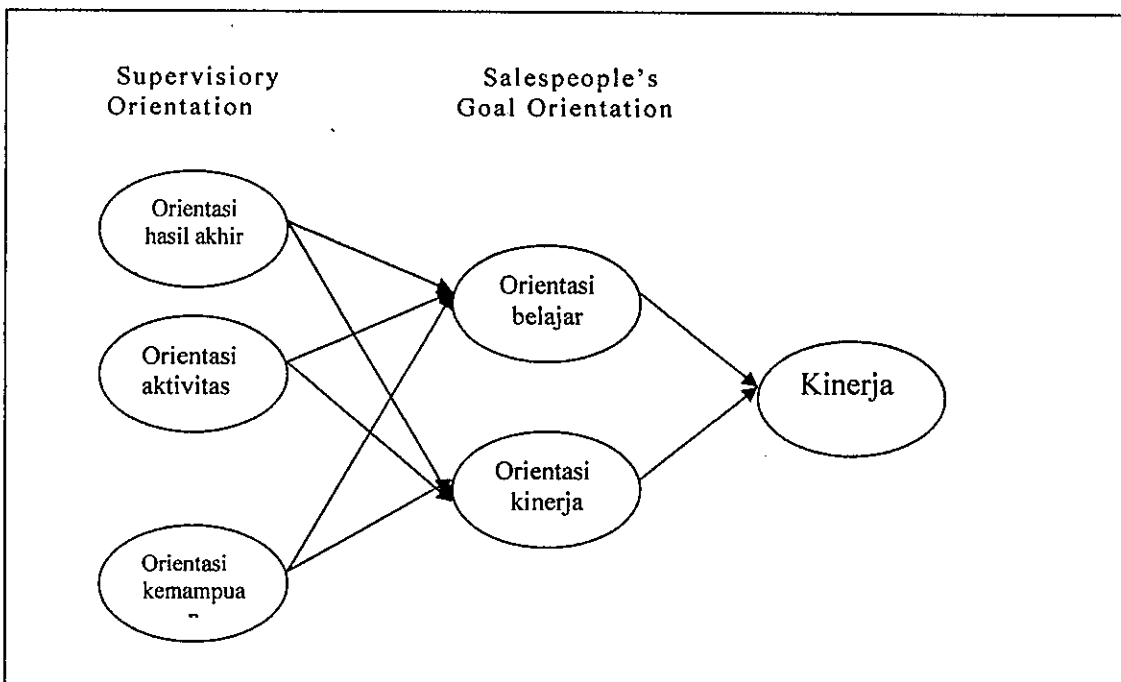
Gambar 2.5
Konsep Relationship



Sumber :Sujan, Wiezt dan Kumar (1994, p 43)

Kohli, Shervani dan Challagalla di tahun 1998 dalam penelitiannya mengembangkan pada tipologi supervisor tenaga penjualan yang terdiri dari orientasi hasil akhir, aktivitas, kemampuan dan pengaruhnya terhadap tujuan orientasi belajar dan kinerja serta pengaruhnya pada kinerja tenaga penjualan.

Gambar 2.6
Konsep Oreintasi Pengawasan dan pengaruhnya pada tenaga Pemasaran

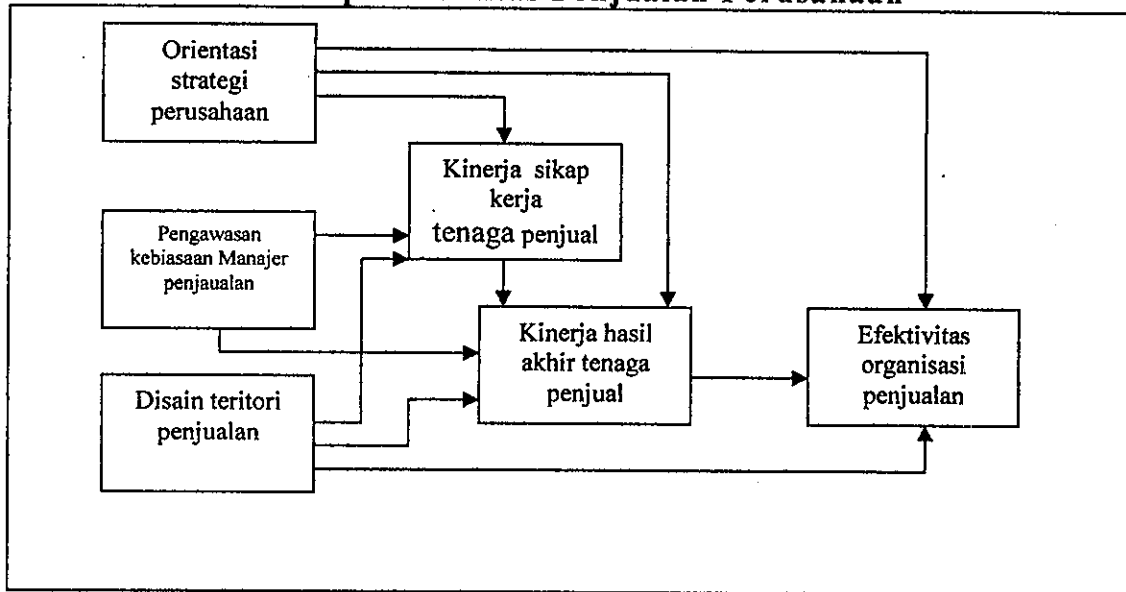


Sumber : Kohli, Shervani, Challagalla (1998, 265)

Penelitian yang dilakukan oleh Baldauf, Cravens dan Piercy mengenai tenaga penjualan yang meneliti mengenai kinerja hasil tenaga penjualan dan hubungannya dengan efektifitas organisasi atau perusahaan.

Gambar 2.7

Konsep Efektifitas Penjualan Perusahaan



Sumber : Baldauf, Cravens dan Piercy (2001)

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

Judul	Studi Penelitian	Alat Analisis	Hasil
<p><i>A Psycho metric Evaluation Of The ADAPTS Scales :A Critique and Recommendations</i></p> <p>(Ronald Marks, Douglas W. Vorhies, and Gordon J Badovick, 1996)</p>	Meneliti mengenai hubungan kepercayaan penjualan adaptif dan perilaku penjualan adaptif dengan kinerja	PRELIS2 LISREL8	Menampilkan hubungan antara perilaku penjualan adaptif dan kinerja
<p><i>Relational Communication Traits and Their Effect On Adaptiveness and Sales Performance</i></p> <p>(Michael L. Boorom, Jerry R Goolsby and Rosemary P. Ramsey, 1998)</p>	Meneliti sifat-sifat komunikasi relasional pada tenaga penjualan yang memiliki dampak pada kinerja dan kemampuan tentang penjualan dalam melaksanakan adaptasi atau penyesuaian diri. Komponen sifat komunikasi relasional yang berperan dalam penyesuaian diri, maupun kinerja tenaga penjualan, seperti : Ketakutan dalam berkomunikasi dengan pelanggan, dan keterlibatan interaksi dengan pelanggan.	LISREL	Ketakutan berkomunikasi memiliki hubungan yang negative dengan keterlibatan berinteraksi, Keterlibatan berinteraksi mempunyai hubungan yang positif dengan penyesuaian diri dan kinerja tenaga penjualan, sehingga keterlibatan interaksi yang baik akan meningkatkan penyesuaian diri dalam berkomunikasi serta akan meningkatkan kinerja penjualan. Pada dasarnya ketakutan komunikasi harus dibuat serendah mungkin karena bila rasa takut meningkat maka efektifitas penjualan akan berkurang
<p><i>An Examination of The Antecedents Of A Crucial Selling Skill: Asking Questions</i></p> <p>(Mary E Schoemaker, Mark C Johlke, 2002)</p>	Melakukan pengujian terhadap Variabel-variabel antededen dari kemampuan bertanya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan	SEM	Ada pengaruh dari kemampuan penjualan adaptive, pengetahuan produk., pengetahuan mengenai perusahaan dan pesaing terhadap keterampilan/ keahlian bertanya.
<p><i>Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement and Nomological Validity</i></p>	Meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan adaptif kaitannya dengan kinerja.	SEM	Menunjukkan adanya keterkaitan yang erat atas pelaksanaan konsep penjualan adaptive terhadap kinerja tenaga penjualan dan kinerja penjualan perusahaan

(Rosann L. Spiro dan Barton A Weitz , 1990)			
<p><i>Phychological Adaptiveness and Sales Performance</i></p> <p>Jerry R Goolsby, Rosemary R Lagace and Michael L Boorum, 1992</p>	Meneliti mengenai pengaruh psikologi penyesuaian penjualan terdiri dari pengawasan diri, androgyn, orientasi pada imbalan, Gender pengaruhnya terhadap kinerja penjualan	SEM	Ada hubungan yang signifikan antara perilaku penjualan adaptif dan kinerja, androgyn mengukur secara kuat pada kinerja penjualan pada tenaga penjualan wanita dibanding pria, secara keseluruhan Faktor gender berpengaruh pada hubungan antara adaptasi psikologi dan kinerja penjualan dalam penelitian.
<p><i>Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling.</i></p> <p>(Harish Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar, 1994)</p>	Meneliti mengenai : Hubungan positif dan negatif feed back terhadap orientasi belajar dan kinerja den pengaruh orientasi belajar terhadap kerja keras dan cerdas, hubungan antara orientasi kinerja dengan kerja keras serta pengaruh sikap kerja tersebut terhadap kinerja	Lisrel	Ada hubungan positif antara kerja cerdas dan cermat dengan kinerja tenaga pemasar
<p><i>Dimensional and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction</i></p> <p>(Challagalla, G.N. dan Shervani, T.A., 1996)</p>	Mengetengahkan mengenai; (1) perhitungan bagi pengaruh independen pada dimensi peningkatan pengawasan, dalam penambahan dimensi informasi yang dipelajari secara tradisional. (2) untuk merefeksi perilaku yang bervariasi yang mana supervisor mengadakan pengontrolan terhadap kinerja salesperson. (3) mempelajari secara mendalam efek moderator terhadap pengontrolan tenaga penjual.	MULTIRAM	Manager seharusnya secara cermat menggunakan cara-cara efektif mengontrol tenaga penjual. Aktivitas dan kapabilitas supervisor dalam mengontrol salesperson sangat mempengaruhi kinerja salesperson itu sendiri.

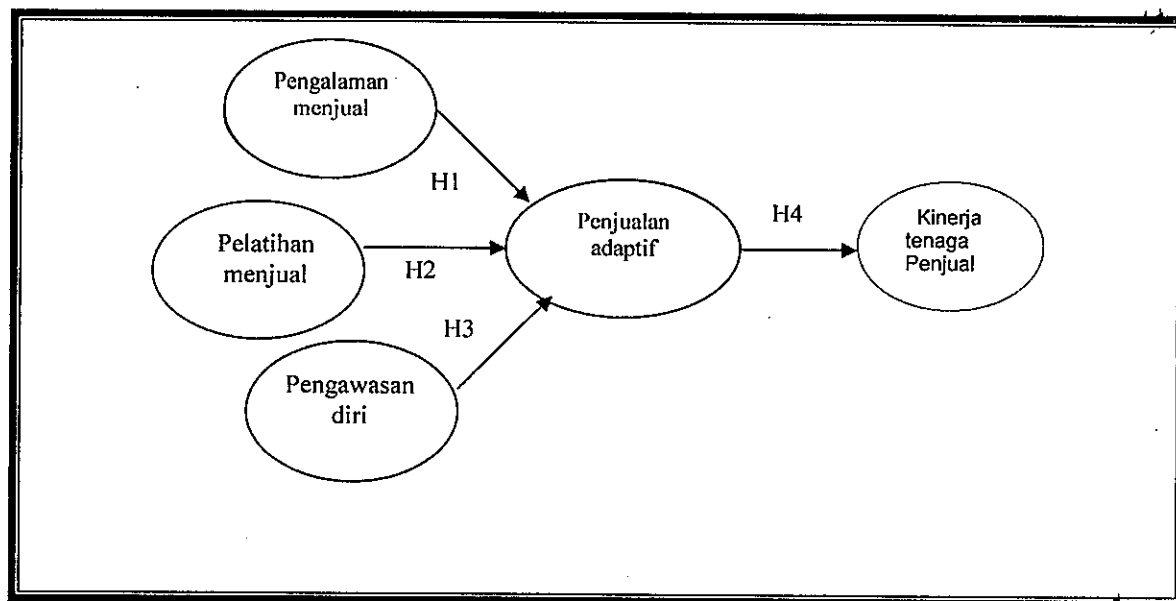
Dilanjutkan ke halaman 31

Lanjutan dari halaman 30

<p>Learning and Performance orientation of salespeople : The role of supervisors.</p> <p>(Kohli, A.K, Shervani, T.A dan Challangalla, G.N, 1998)</p>	<p>Diperlukan adanya kajian yang lebih mendalam mengenai fokus orientasi salesperson yaitu pembelajaran dan kinerja penjualan</p>	<p>AMOS</p>	<p>Perilaku supervisor sangat mempengaruhi proses pembelajaran dan kinerja tenaga penjual.</p>
<p>Examining Business strategy, sales management, and sales person antecedent of sales organization effectiveness</p> <p>(Arthur Baldauf, David W, Cravens, & Nigel F. Piercy, 2001)</p>	<p>Menguji hubungan orientasi strategi perusahaan, kemampuan memimpin, pembagian daerah penjualan terhadap kemampuan menjual dan kinerja yang dihasilkannya.</p>	<p>SEM</p>	<p>Hasil menunjukkan orientasi strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap kemampuan menjual, namun mempunyai hubungan yang lemah dengan kinerja tenaga penjual dan efektifitas organisasi penjualan. Kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan.</p>

2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.

Gambar 2.8 :
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :

H1 : Shoemaker, Johlke, 2002, 118-131; Sujan et al 1994,; Sujan , 1999

H2 : Shoemaker, Johlke, 2002, 118-131; Sujan et al, 1994

H3 : Spiro, Wietz, 1990, p 61-90

H4 : Goolsby, Lagacé, Boorum, 1992, p 51-66; Marks, Vorhies, Badovick, 1996 p 53-65; Boorum, Goolsby, Ramsey, 1998, 16-30

Tabel 2.2
Variable dan Indikator

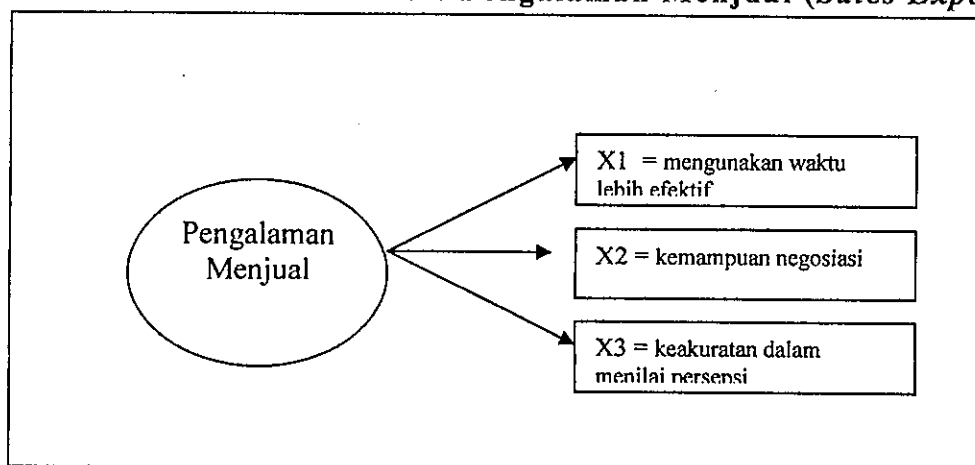
Variable	Indikator	Simbol
Pengalaman menjual (<i>sales experiance</i>)	- Menggunakan waktu lebih efektif	X1
	- Kemampuan negosiasi	X2
	- Keakuratan dalam menilai persepsi	X3
Pelatihan menjual (<i>sales training</i>)	- Pengetahuan produk, perusahaan dan pesaing	X4
	- Pengetahuan pasar dan industri	X5
	- Teknik penjualan secara umum	X6
Pengawasan diri (<i>self monitoribng</i>)	- Kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri	X7
	- Kepekaan untuk mengekspresikan perilaku	X8
	- Mengukur silang situasi	X9
Penjualan yang menyesuaikan (<i>adative selling</i>)	- Flexible pendekatan penjualan,	X10
	- Memodifikasi dalam presentasi pendekatan penjualan	X11
	- Keragaman pendekatan penjualan	X12
Kinerja tenaga penjual (<i>Salesperson performance</i>)	- Targeting	X13
	- volume penjualan	X14
	- kecepatan menjual	X15

2.4 Dimensional Variabel

2.4.1 Pengalaman Menjual (*Sales Experience*)

Variable Pengalaman Menjual dibentuk oleh tiga indikator Yaitu : menggunakan waktu lebih efektif, kemampuan negosiasi dengan pelanggan yang lebih baik, dan keakuratan dalam menilai persepsi pelanggan, seperti yang digambarkan berikut ini :

Gambar 2.9
Dimensi-dimensi dari variable Pengalaman Menjual (*Sales Experience*)

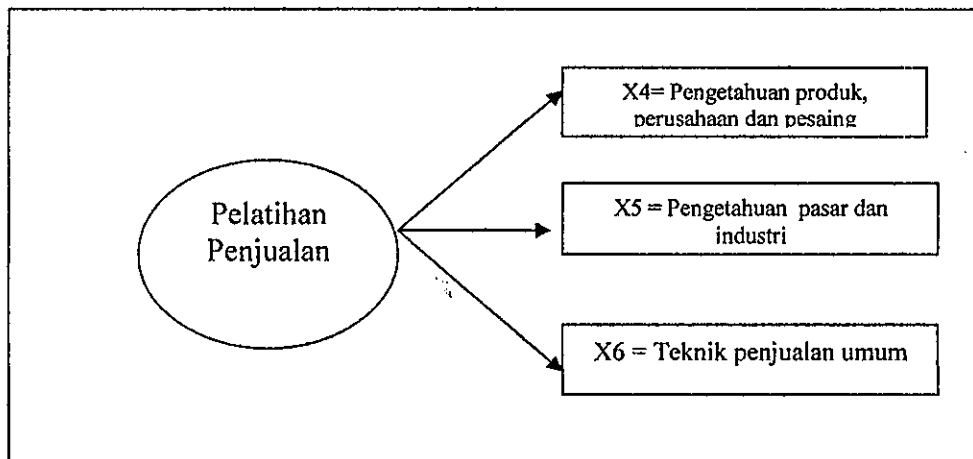


Sumber : Week dan Kahle, 1990, Alexsander et al 1994, Lambert et al 1990, Shoemaker dan Johlke, 2002, 121

2.4.2 Pelatihan Penjualan (*Sales Training*)

Variabel Pelatihan Penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu meningkatkan kemampuan tentang produk, perusahaan dan pesaing; pengetahuan tentang pasar dan industri, teknik menjual secara umum, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.10.
Dimensi-dimensi dari Variabel Pelatihan Penjualan

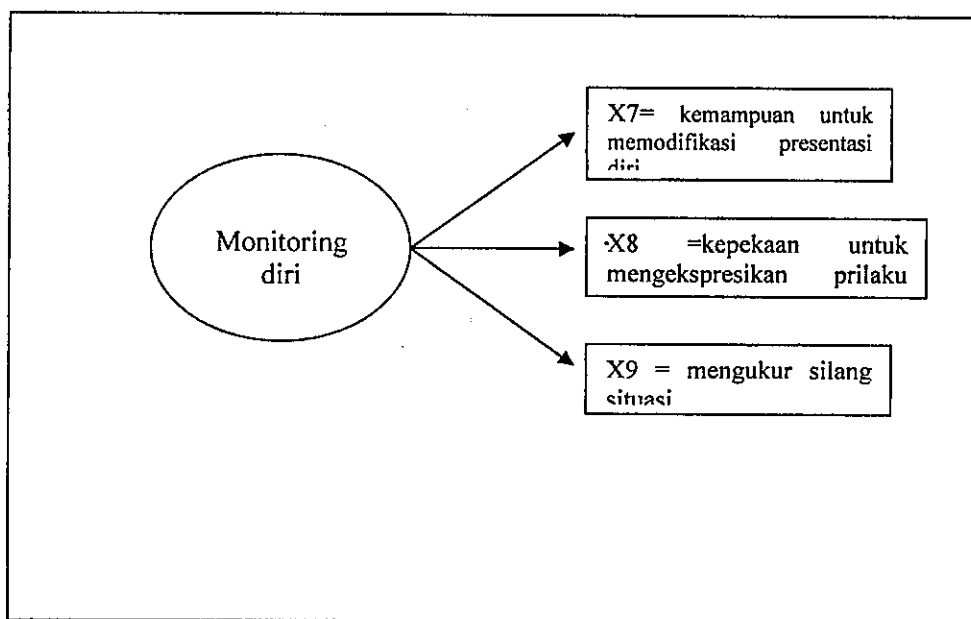


Sumber : Peterson dan Smith 1995, Elansary (1993).Chanko *et al* 1993, Soemaker dan Johlke, 2002,121

2.4.3 Variabel Monitoring Diri (*Self Monitoring*)

Variabel dibentuk oleh tiga indikator yaitu : kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri, kepekaan untuk mengekspresikan perilaku, mengukur silang situasi, perhatian terhadap situasi sosial. Seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.11.
Dimensi-dimensi dari variabel Monitoring Diri

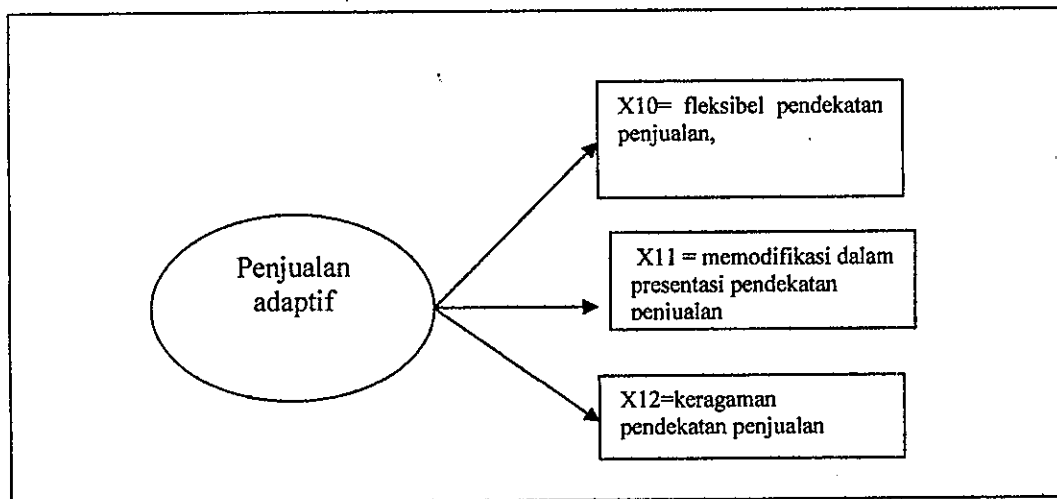


Sumber : Spiro dan Weitz, 1990, p 63; Goolsby, Lagace, Boorum, 1992, p 53.

2.4.4 Variabel Penjualan adaptif.

Variabel Penjualan adaptif dibentuk oleh tiga indikator yaitu : fleksibel dalam pendekatan penjualan, kemampuan untuk memodifikasi dalam presentasi penjualan di berbagai situasi, keragaman dalam pendekatan penjualan, seperti yang dapat digambarkan sebagai berikut ini:

Gambar 2.12.
Dimensi-dimensi dari variabel Penjualan yang menyesuaikan

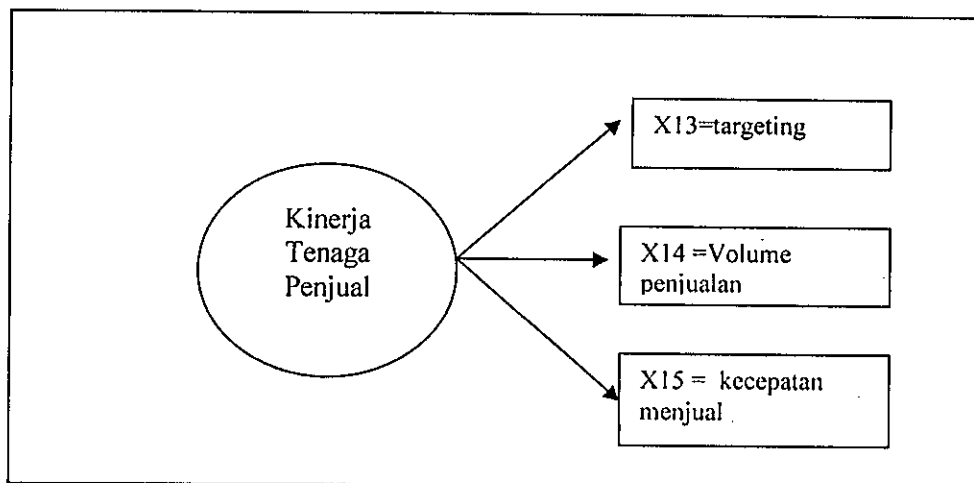


Sumber : Marks, Vorhies, Badovick, 1996; Spiro Wietzt 1990; Boorom Et al, 1998, Shoemaker dan Johlke, 2002, p128

2.4.5. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel kinerja hasil tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu Pencapaian target (*targeting*), Volume penjualan dan kecepatan menjual (*sell faster*), seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.13.
Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Tenaga penjual



Sumber : Spiro, weitz 1990; Marks, Vorhies, Badovick, 1996; Morgan dan Hunt, 1994 ; Gundalch, et al, 1995; Boorum, Goolsby dan Ramsey 1998,.

2.5. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.3 :
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional
Pengalaman menjual	Adalah kemampuan negosiasi, menilai persepsi pelanggan dan penggunaan waktu seefektif mungkin yang diperoleh dari lamanya waktu dalam melakukan pekerjaan pada posisi penjualan secara professional.
Pelatihan menjual	Adalah keahlian dan pengetahuan yang diberikan kepada tenaga penjual yang dilakukan oleh perusahaan.
Pengawasan diri	Adalah kemampuan bagi individu tenaga penjual untuk memonitor diri sendiri untuk merespon situasi
Penjualan adaptif	Kemampuan tenaga penjual dalam menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi yang berbeda pula.
Kinerja hasil tenaga Penjualan	Adalah kontribusi masing-masing tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung berasal dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1998, p 254). Di dalam penelitian ini terdapat 15 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas Pengalaman menjual (3 data), Pelatihan menjual (3 data), pengawasan diri (3 data), penjualan adaptif (3 data) dan kinerja hasil tenaga penjualan (3 data). Jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada tenaga penjualan dibidang perusahaan jasa yang bergerak dibidang perdagangan berjangka di Kota Semarang yang berkaitan dengan obyek penelitian.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, p 212). Populasi

dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perdagangan berjangka seperti : penjualan forex, future yang berada dibawah BAPPEBTI (Badan Pengawasan Perdagangan Berjangka Komoditi), perusahaan yang memenuhi syarat terdapat 3 perusahaan di kota semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002, 73).

Sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM) maka penentuan jumlah sample minimum yang representatif menurut Hair adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima (Ferdinand, 2002, p 48). Jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Sample minimum} &= \text{jumlah indikator} \times 5 \\ &= 15 \times 5 \\ &= 75 \text{ responden.}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Sample Maximum} &= \text{Jumlah Indikator} \times 10 \\ &= 15 \times 10 \\ &= 150\end{aligned}$$

Selanjutnya Hair (Ferdinand, 2002) juga menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair tersebut dan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang telah dikemukakan di atas, maka jumlah sample yang dipakai dalam penelitian ini dengan mengambil 100 sampel, dengan tingkat kesalahan yang masih dapat ditolerir adalah 5%.

3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang dipakai adalah *disproportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dimana populasi dibagi atas stratum dikarenakan terdapat karakteristik yang heterogen (J.Supranto, 2000 p 39), Teknik ini digunakan untuk menemukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional (Sugiyono, 2002, p76), dimana pada objek penelitian terdapat perbedaan jumlah stratum yang terlalu besar dan terlalu kecil (Sakran, 1983, 274), yaitu : pada objek penelitian jumlah antara tenaga penjualan di perusahaan Pasifik 2000 yang hanya memiliki tenaga penjualan 10 orang karena perusahaan saat ini lebih memfokuskan pada pemberian fasilitas dan layanan pada konsumen dibanding dengan penjualan secara langsung ke konsumen. Digambarkan dengan memberikan pertanyaan kepada responden penelitian yaitu tenaga penjualan yang bekerja di perusahaan dan memiliki tugas sebagai penjual (*sales*) untuk produk-produk seperti *forex exchange* dan saham.

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

No	Nama perusahaan	Tenaga penjualan berpengalaman > 3 bulan	Tenaga penjualan < 3 Bulan	Nilai dari elemen	Sampel Tenaga penjualan (Unproposional)
1.	Pt Batavia future	30 (18)	20 (12)	50	30
2.	Solid Gold	60 (36)	40 (24)	100	60
3.	Pasifik 2000	10	-	10	10
	jumlah				100

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Wawancara

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Kepada responden akan dibagikan kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian yaitu :

- 1). Bagian pertama terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden.
- 2) Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 - 10 dimana skala 1 diberi skor Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diberi skor Sangat Setuju (SS).

Untuk katogori pertanyaan setuju tidak setuju, seperti dibawah ini :

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.5. Teknik Analisis

3.51 SEM (Structural Equation Model)

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural /SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2002, p 85).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknis analisis, yaitu :

1. Analisis faktor konfirmasi (*confirmatory faktor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Agusty Ferdinand (2002, p 34-64), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal ini yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasikan model teoritis tersebut melalui data empirik.

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (kausal), dimana perubahan yang terjadi pada suatu variable diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variasi yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variable untuk mengukur faktor- faktor yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

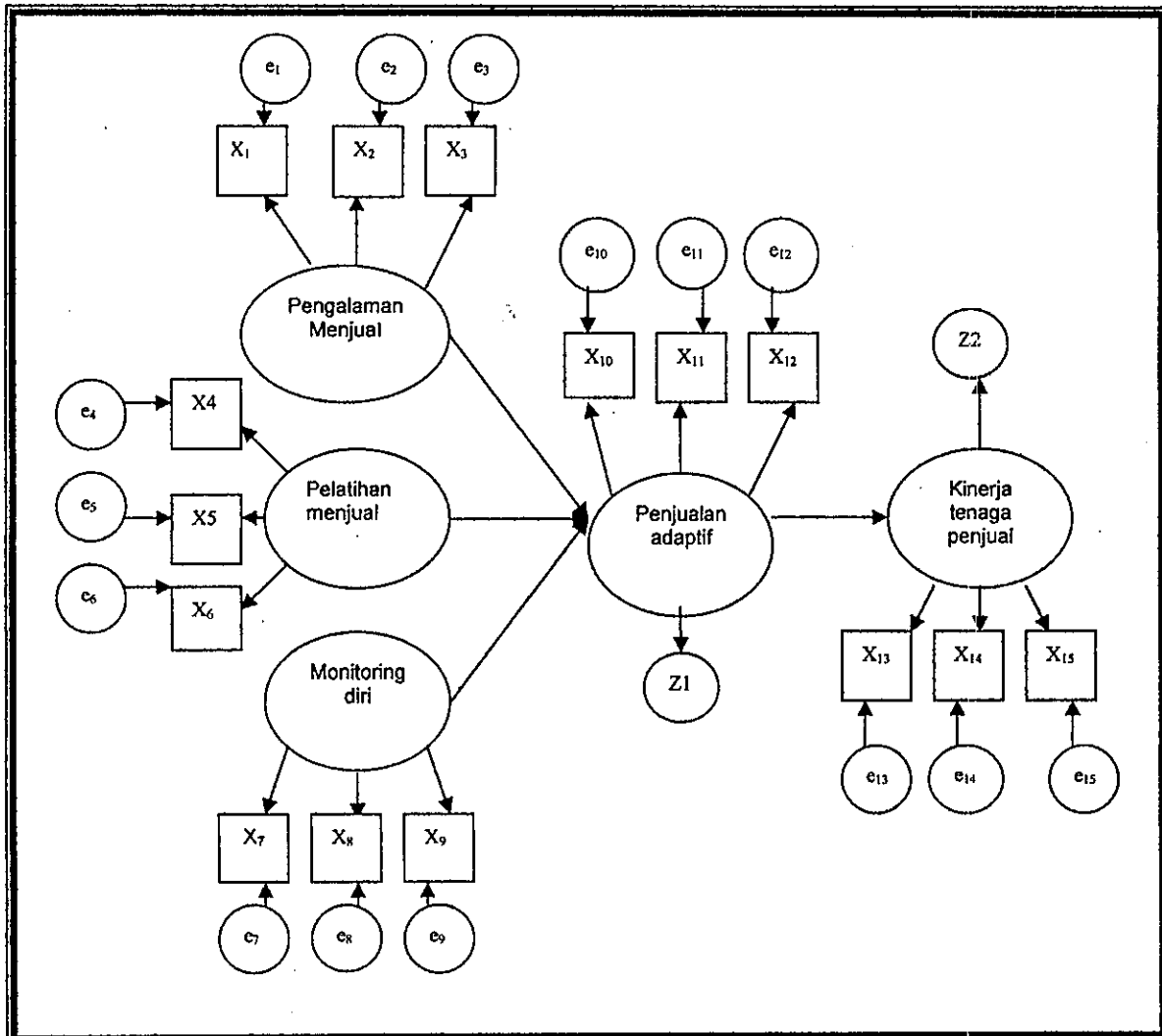
Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis- garis lengkung antar konstruk

dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Agusty Ferdinand, 2002, p 52-62), yaitu:

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai "*source variabel*" atau "*independen variabel*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1
Path Diagram



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2004.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Setelah teori/ model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel dan komponen structural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinad, 2002, P 40-42)

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi serta model yang dibangun

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau matriks kovarians atau pula matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al* (1995, dalam Ferdinand, 2000, p 43) menyarankan agar dalam penggunaan asumsi-asumsi metodologi dimana

error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair *et al* (1996) dalam Ferdinand (2000, 627) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Bila estimasi parameternya berjumlah 15, maka jumlah sampel minimum adalah 100 responden.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah indentifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmapuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi *criteria Goodness – of – fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linieritas, *outliers* dan *multikolinearity* dan *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu :

1. X^2 - *Chi – Square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai X^2 - *Chi – Square* nya semakin

rendah. Semakin kecil nilai χ^2 maka semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland *et al*, 1996 dalam Ferdinand, 2002, p55).

2. RMSEA (*The Mean Square of Approximation*), menunjukkan goodness of fit yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al*, 1995 dalam Ferdinand, 2002, p56), yang mana nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2002, p56).
3. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah suatu ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
4. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair *et al*, 1995; Hulland *et al*, 1996 dalam Ferdinand 2002, p57).
5. CMN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2

relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p58).

6. TLI (*Tucker Lewis Index*) yang merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana model $\geq 0,95$ (Hair *et al*, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p59).
7. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1 berarti mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p60-61). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Tabel 3.2:
Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of-fit Index)

Goodness Of Fit Index	Cut Off Value
χ^2 - Chi - Square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : diolah untuk tesis ini

3.5.2 Pengujian Validitas dan Realibilitas

Uji Validitas

Validitas konvergen dapat dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah tiap

indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson & Gerbing, 1988, dalam Ferdinand, 2002, p 187). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standard errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

Validitas diskriminasi dapat dilakukan untuk menguji apakah dua atau lebih konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk independen. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan konstrain pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1.0 dan setelah itu dilakukan "Chi square different test" terhadap nilai-nilai yang diperoleh dari model yang dikonstrain serta model yang tidak dikonstrain (Ferdinan, 2002, p 188)

Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Pengujian realibilitas dapat dilakukan dengan mencoba instrument beberapa kali dengan responden; menghitung dengan data instrumen yang

dijadikan ekuivalen. Bila korelasi positif dan signifikan maka instrument dapat dinyatakan reliabel. Pengujian reliabilitas dapat pula dengan mencoba instrument yang ekuivalen ke responden yang sama. (Sugiyono, 2002 p 121)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Tahap paling akhir adalah menginterpretasikan suatu model dan memodifikasikan model bagi beberapa model yang tidak memenuhi syarat dalam pengujian yang dilakukan. Menurut Hair *et al* dalam Ferdinand (2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan akan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5% apabila jumlah residual lebih dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai yang dihasilkan model cukup besar yaitu $\geq 2,58$, maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi (hasil evaluasi) yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modelling)* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek yaitu perusahaan keuangan yang bergerak dibidang broker indek dan saham di Kota Semarang. Perusahaan yang dipilih dan dijadikan sampel dengan kriteria : perusahaan telah berdiri selama minimal 3 tahun, dengan maksud yaitu perusahaan yang telah berdiri selama 3 tahun dapat dinilai perusahaan tersebut telah dapat mempertahankan posisinya dalam persaingan; Terdaftar di dalam BAPPEPTI, merupakan *member Jakarta stock exchange* dan *Jakarta Future Exchange*.

Tabel 4.1
Perusahaan Keuangan di Kota Semarang yang menjadi Obyek Penelitian

	Nama perusahaan	Jumlah Responden
1	Batavia Futures	30
2	Solid Gold	60
3	Pasific 2000	10
	Total	100

Sumber : Data yang diolah, 2004

Dari penyebaran pada 3 perusahaan, diperoleh beberapa perusahaan yang masih beroperasi dan memenuhi persyaratan sebanyak 3 perusahaan. Rata – rata diperoleh data bahwa rata – rata pendidikan para responden tersebut adalah strata 1, dengan usia antar 24-40 tahun.

4.2. Proses dan Hasil Analisa Data

4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matrik input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matriks korelasi atau *matriks kovarians*. Karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas, maka matriks input yang digunakan sebagai input data untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan dalam operasi SEM adalah *matriks kovarians* (Ferdinand, 2002). Dari pengolahan data statistik, matriks kovarian dapat dilihat dalam tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2
Sample Covariances-Estimates

	X13	X14	X15	X10	X11	X12	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X13	2.173	1.118	1.196	0.819	0.885	1.042	0.61	0.687	0.696	0.623	0.867	0.668	0.598	0.574	0.94
X14	1.118	1.768	1.41	0.543	0.582	0.68	0.413	0.52	0.49	0.415	0.558	0.58	0.235	0.322	0.52
X15	1.196	1.41	2.64	0.638	0.648	0.81	0.776	0.872	0.844	0.314	0.652	0.536	0.482	0.54	0.85
X10	0.819	0.543	0.638	1.938	0.916	0.956	0.84	1.082	1.029	0.55	0.78	0.793	0.875	0.723	0.8
X11	0.885	0.582	0.648	0.916	1.614	1.206	0.826	0.744	1.013	0.474	0.572	0.559	0.607	0.623	0.48
X12	1.042	0.68	0.81	0.956	1.206	2.06	0.872	0.904	1.108	0.808	0.744	0.622	0.444	0.38	0.38
X7	0.61	0.413	0.776	0.84	0.826	0.872	2.637	1.371	1.524	0.121	0.206	0.36	0.542	0.379	0.4
X8	0.687	0.52	0.872	1.082	0.744	0.904	1.371	2.186	1.327	0.021	0.46	0.291	0.558	0.654	0.46
X9	0.696	0.49	0.844	1.029	1.013	1.108	1.524	1.327	2.742	0.31	0.425	0.394	0.431	0.158	0.36
X4	0.623	0.415	0.314	0.55	0.474	0.808	0.121	0.021	0.31	1.848	1.174	0.936	0.235	0.193	0.16
X5	0.867	0.558	0.652	0.78	0.572	0.744	0.206	0.46	0.425	1.174	2.322	0.913	0.237	0.246	0.28
X6	0.668	0.58	0.536	0.793	0.559	0.622	0.36	0.291	0.394	0.936	0.913	1.67	0.657	0.192	0.32
X1	0.598	0.235	0.482	0.875	0.607	0.444	0.542	0.558	0.431	0.235	0.237	0.657	2.64	1.449	1.41
X2	0.574	0.322	0.54	0.723	0.623	0.38	0.379	0.654	0.158	0.193	0.246	0.192	1.449	2.387	1.15
X3	0.94	0.52	0.85	0.80	0.48	0.38	0.40	0.46	0.36	0.16	0.28	0.32	1.41	1.15	2.38

Sumber: Data yang diolah, 2004

SEM merupakan alat analisis yang berbasis pada *kovarians*. *Matriks kovarians* mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda dimana hal ini tidak dapat disajikan oleh matriks korelasi. Teknik estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method*.

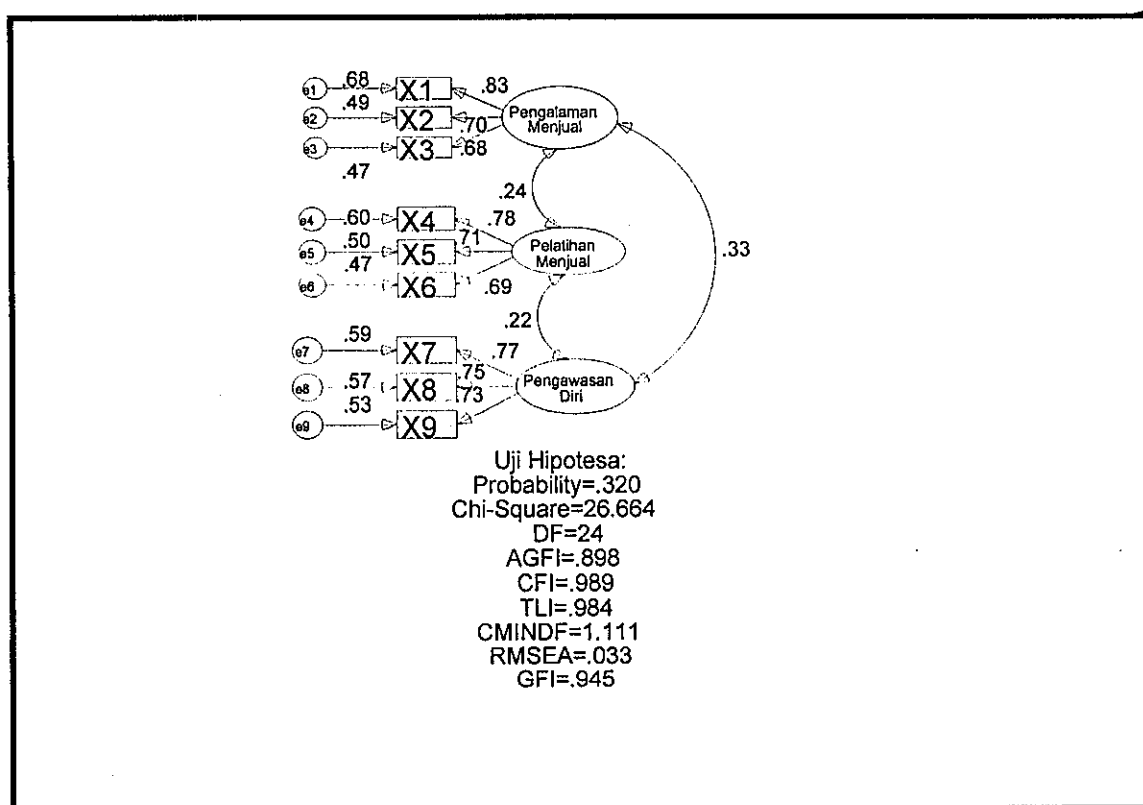
4.2.2. Analisis Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analyses*)

Pada tahap analisis konfirmatori ini bertujuan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator yang dapat diukur. Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam penelitian. Pengujian

yang dilakukan adalah untuk menguji undimensionalitas dari masing-masing pembentuk variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori ditampilkan berikut ini.

Gambar 4.1

Analisis Konfirmatori pada Variabel pengalaman menjual, pelatihan menjual dan pengawasan diri



Sumber: Data yang diolah, 2004

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel pengalaman menjual, pelatihan menjual, pengawasan diri menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3 dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk-konstruk yang memenuhi untuk

Sumber: Data yang diolah, 2004

X3	<--	Pengalaman Menjual	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	<--	Pengalaman Menjual	0.699	0.182	5.623	0	par-1
X1	<--	Pengalaman Menjual	0.827	0.226	5.631	0	par-2
X6	<--	Pelatihan Menjual	0.685				
X5	<--	Pelatihan Menjual	0.71	0.235	5.207	0	par-3
X4	<--	Pelatihan Menjual	0.777	0.224	5.332	0	par-4
X9	<--	Pengawasan Diri	0.728				
X8	<--	Pengawasan Diri	0.752	0.156	5.92	0	par-5
X7	<--	Pengawasan Diri	0.765	0.169	6.116	0	par-6

menjual, pelatihan menjual dan Pengawasan diri

Tabel 4.4
Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel pengalaman

Sumber: Data yang diolah, 2004

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	36,415	26,664	Baik
Probability	≥ 0,05	0,320	Baik
GFI	≥ 0,90	0,945	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,898	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,984	Baik
CFI	≥ 0,95	0,989	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,111	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.033	Baik

Tabel 4.3
Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Hasil Analisis Konfirmatori Terhadap Variabel pengalaman menjual, pelatihan menjual dan Pengawasan diri

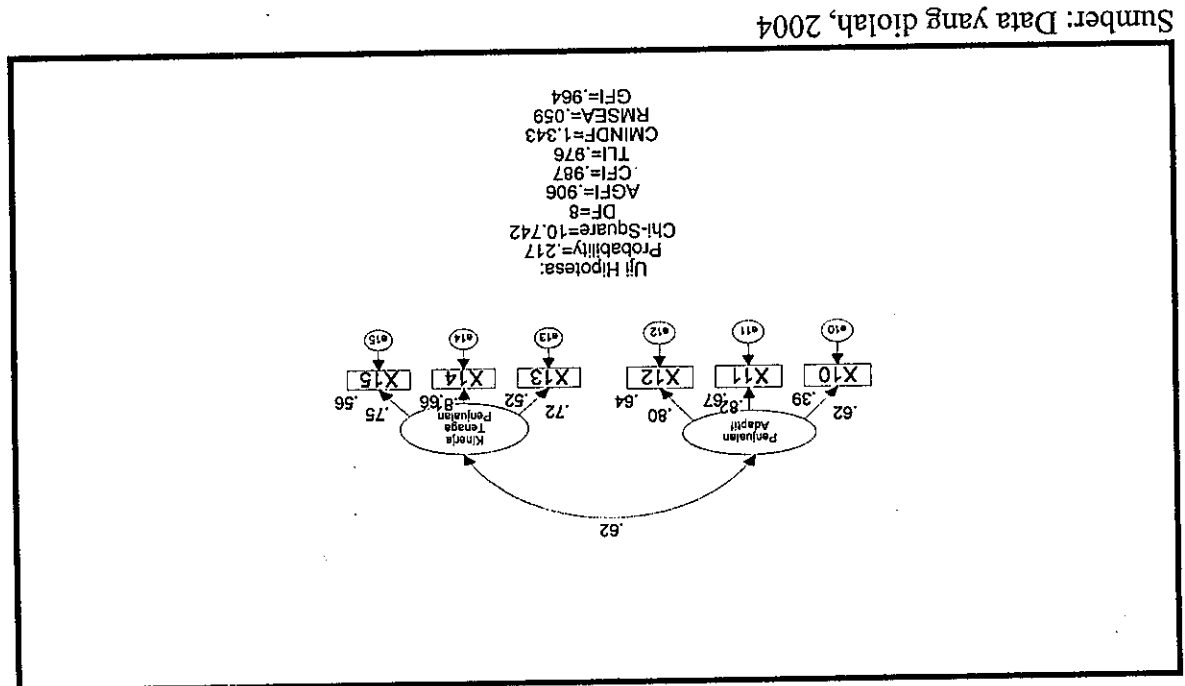
membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,217 yang berada di atas batas signifikansinya yaitu 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk yang memuat pengalaman menjual, pelatihan menjual, pengawasan diri pada model dapat diterima.

Tabel 4.4 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing-masing variabel laten memberikan hasil yang baik, yaitu nilai *critical ratio* (CR yang identik dengan nilai t-hitung) di atas 2,00 dengan dengan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator-indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan undimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil diatas analisis faktor konfirmatori, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atas penyesuaian-penyesuaian.

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	15,50	10,742	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,217	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,964	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.343	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,059	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Hasil Analisis Konfirmatori Terhadap Penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan



Gambar 4.2
Analisis Konfirmatori pada Variabel Penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.5 dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cui of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk-konstruk yang memuat penjualan adaptif untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,217 yang berada di atas batas signifikansinya yaitu 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk yang memuat penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan pada model dapat diterima.

Sumber: Data yang diolah, 2004

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X12	<--	Penjualan Adaptif	0.802			
X11	<--	Penjualan Adaptif	0.82	0.128	7.095	par-1
X10	<--	Penjualan Adaptif	0.621	0.132	5.7	par-2
X15	<--	Kinerja Tenaga Penjualan	0.751			
X14	<--	Kinerja Tenaga Penjualan	0.814	0.121	7.315	par-3
X13	<--	Kinerja Tenaga Penjualan	0.722	0.145	6.004	par-4

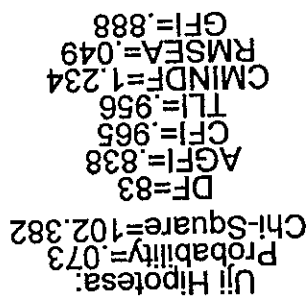
Tabel 4.6
Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan

4.2.3. Analisis Structural Equation Modeling

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan structural Equation Modelling (SEM) dengan model penuh (full model). Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model secara penuh dan uji statistik. Hasil pengolahan data dan analisis hasil model penuh SEM akan ditampilkan pada gambar 4.3 dan Tabel 4.7

Hasil pengolahan pada analisis konfirmatori ini menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk/pengukur masing-masing variabel laten (penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan) memberikan hasil yang diharapkan, yaitu nilai *critical ratio* (C.R) dari setiap indikator atau dimensi berada di atas 2,00 dan semua probabilitas (P) bernilai nol dimana jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur/membentuk variabel laten (penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan) telah menunjukkan undimensionalitas. Hasil analisis faktor konfirmatori ini memberikan rujukan bahwa model penelitian dengan konstruk-konstruk tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Gambar 4.3



Sumber: Data yang diolah, 2004

- 62

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model dan dari uji ini akan diperoleh indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 102,382 dengan nilai probabilitas sebesar 0,073 yang berada di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarian yang diestimasi. Hal ini berarti pula bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak ditolak. Oleh karena itu, konstruk - konstruk pada model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model yang lainnya, seperti nilai TLI 0,956 yang lebih besar dari 0,95; nilai CFI 0,965 yang juga lebih besar dari 0,95; nilai CMINDF/ DF 1,234 yang lebih kecil dari 2,00; nilai RMSEA

Sumber: Data yang diolah, 2004

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	105,267	102,382	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,073	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,888	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,838	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,956	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,965	Baik
CMINDF	$\leq 2,00$	1,234	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,049	Baik

Tabel 4.7
Evaluasi Kelayakan Model Penuh

0,049 yang lebih kecil dari 0,08. Nilai GFI 0,888 dan AGFI 0,838, nilai tersebut di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu lebih besar atau sama dengan 0,9. Hal ini bukan menjadi halangan untuk melakukan analisis selanjutnya karena Cheng (2001) menjelaskan bahwa AGFI tergolong *hard-to-achieve measure* dan nilai AGFI di atas 0,85 sebenarnya sudah menunjukkan *a good fit model*. Hair juga mengemukakan bahwa nilai GFI dan AGFI di atas 0,80 dapat dikategorikan sebagai *marginal fit* dan model masih dapat dipertahankan untuk analisis selanjutnya. Sehingga indeks-keseesuaian model ini memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat membuat model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Hubungan antar variabel menjadi dasar dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistik yang dapat dirujuk melalui *regression weight* pada model penuh yang bertujuan menguji hipotesa mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel, ditunjukkan oleh *critical ratio* (CR) yang identik dengan uji-t dalam regresi dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai CR lebih besar dari 2,00 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data (Tabel 4.8) menunjukkan nilai C.R untuk hubungan kausalitas diatas 2,00. Nilai P untuk semua variabel juga mencapai angka di bawah 0,05, hal ini

menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing-masing hubungan variabel.

Tabel 4.8
Regression Weight pada Model Penuh

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate
Penjualan Adaptif	<--	0.203	0.096	2.088
Pengalaman Menjual	<--	0.037	0.096	0.037
Penjualan Adaptif	<--	0.605	0.103	5.03
Pengawasan Diri	<--	0.134	0.103	4.12
Penjualan Adaptif	<--	0.461	0.134	4.91
Penjualan Adaptif	<--	0.659	0.151	4.91
Kinerja Tenaga Penjualan	<--	0.7		
X3	<--	0.18	5.666	0
X2	<--	0.713	5.666	0
X1	<--	0.799	5.927	0
X6	<--	0.694		
X5	<--	0.708	0.218	5.515
X4	<--	0.771	0.202	5.781
X9	<--	0.754		
X8	<--	0.762	0.14	6.457
X7	<--	0.727	0.145	6.543
X12	<--	0.746		
X11	<--	0.751	0.121	7.368
X10	<--	0.725	0.147	6.395
X15	<--	0.756		
X14	<--	0.799	0.118	7.341
X13	<--	0.73	0.146	6.012
par-10	0			
par-9	0			
par-8	0			
par-7	0			
par-6	0			
par-5	0			
par-4	0			
par-3	0			
par-2	0			
par-1	0			
par-17	0			
par-16	0			
par-12	0			
par-11	0.037			

Sumber: Data yang diolah, 2004

4.2.4. Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standart error*, *variance error* dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut :

a. Adanya *standart error* dengan nilai yang sangat besar

Tingkat normalitas data dalam penelitian harus diujikan. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai skewness yang digunakan. Asumsi normalitas akan ditolak apabila nilai z lebih besar dari nilai kritis $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5 %. Uji normalitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan berupa output yang dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini :

4.2.5.1. Evaluasi Normalitas dalam Data

4.0

Dalam proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya . Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS

4.2.5 Evaluasi atas Asumsi – Asumsi SEM

penelitian ini.

Problem identifikasi seperti diatas relative tidak ditemukan dalam

didas 0,90

- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni
- b. Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negative

Pengujian tentang ada atau tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis z dari data penelitian yang digunakan.

4.2.5.2 Evaluasi *Outliers Univariate*

Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1 %, maka melalui pengamatan angka – angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada table diatas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada ± 2.58 . dan kisaran angka-angka pada kolom *skewness* tidak ada yang melebihi ± 1.96 pada tingkat signifikansi 5 %. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

Sumber: Data yang diolah, 2004

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X13	4	10	0.241	0.985	-0.77	-1.572
X14	4	10	0.209	0.853	-0.396	-0.809
X15	4	10	0.087	0.354	-0.787	-1.607
X10	4	10	-0.026	-0.105	-0.226	-0.461
X11	4	9	0.098	0.4	-0.628	-1.281
X12	4	10	0.053	0.215	-0.543	-1.108
X7	4	10	0.342	1.397	-0.634	-1.294
X8	4	10	0.412	1.681	-0.242	-0.493
X9	4	10	0.186	0.76	-0.787	-1.607
X4	4	10	0.232	0.949	-0.182	-0.371
X5	4	10	-0.136	-0.557	-0.684	-1.397
X6	4	10	0.392	1.599	-0.218	-0.444
X1	4	10	0.017	0.068	-0.816	-1.665
X2	4	10	0.398	1.624	-0.648	-1.322
X3	4	10	0.278	1.134	-0.779	-1.59
					-0.673	-0.149
Multivariate						

Tabel 4.9
Uji Normalitas Data

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai z setiap data x1 sampai dengan x 15 pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari $\pm 3,00$. Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari outliers univariate.

Sumber: Data yang diolah, 2004

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.7512525	1.922703794	-1.82E-15	1
Zscore(X2)	100	-1.8352311	2.028413354	2.429E-16	1
Zscore(X3)	100	-1.9348637	1.934863685	1.13E-15	1
Zscore(X4)	100	-2.0642521	2.327773611	-8.5E-16	1
Zscore(X5)	100	-1.9001541	2.017688944	1.073E-15	1
Zscore(X6)	100	-1.9096908	2.710528904	-3.49E-16	1
Zscore(X7)	100	-1.6726957	2.003558606	1.391E-15	1
Zscore(X8)	100	-1.722633	2.314788044	2.45E-16	1
Zscore(X9)	100	-1.6344982	1.971012576	6.783E-16	1
Zscore(X10)	100	-2.0656168	2.222860994	-1.65E-15	1
Zscore(X11)	100	-2.1068401	1.809219527	-9.86E-16	1
Zscore(X12)	100	-1.8024256	2.357018027	-1.58E-15	1
Zscore(X13)	100	-1.7751436	2.274613657	6.15E-16	1
Zscore(X14)	100	-2.0581195	2.432323003	2.472E-17	1
Zscore(X15)	100	-1.7146428	1.959591794	-9.82E-16	1
Valid N (listwise)	100				

Tabel 4.10
Statistik Diskriptif

Apabila terdapat nilai z yang lebih besar dari $\pm 3,00$ maka berarti data ini termasuk kategori univariate. Hasil pengolahan data untuk mengetahui ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini :

Dengan melihat nilai determinan matriks kovarian sample yang relatif jauh dari nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari *multikolinearitas* dan *singularitas*

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 1,3812e+002$$

determinan matriks kovarian sample sebagai berikut atau mendekati nol. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai diketahui melalui determinan matriks kovarian yang benar benar kecil Indikasi adanya *multikolinearitas* dan *singularitas* dapat

4.2.5.4. Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat dari jarak *Mahalanobis* (*Mahalanobis Distance*). Uji *Mahalanobis distance* dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variable dalam ruang multidimensional, Hair *et al*, 1995 dalam Ferdinand, A. T (2002, p 102). Uji mahalanobis dapat dilakukan dengan perhitungan jarak Mahalanobis melalui program Amos. 4.01. Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak mahalanobis minimum adalah 6,515 dan maksimum adalah 29,467. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 15 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0.01, $\chi^2 (15;0,01) = 30,5779$, yaitu tidak ada angka – angka dalam jarak *mahalanobis*, baik minimum maupun maksimum yang melebihi χ^2 . Dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari outliers *multivariate*.

4.2.5.3. Evaluasi Multivariate Outliers

4.2.5.5. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kelayakan (*goodness of fit*) dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam operasi SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model telah disajikan dalam table 4.6.

Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, 6 kriteria (*Chi-square*, Probability, TLI, CFI, GFI, dan RMSEA) diprediksikan baik serta AGFI dan GFI diterima secara marginal. Dan hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relative baik.

4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk melihat apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik, maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus dipenuhi. Batas nilai *standardize residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah ± 2.58 . Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dilihat dalam table 4.10 dibawah ini. Tabel 4.11 terlihat bahwa angka - angka yang merujuk nilai *standardize residual covariance* berada dibawah ± 2.58 inipun terpenuhi.

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengidentifikasi sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan. Nilai *cui of value* dari reliabilitas konstruk adalah 0.7 dari variance extract 0.50.

4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Sumber: Data yang diolah, 2004

	X13	X14	X15	X10	X11	X12	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X13	0	-0.1	-0.5	0.47	1.04	1.25	-0.2	0.3	0.04	0.69	1.61	1.31	0.52	0.76	2.37
X14	-0.1	0	0.42	-0.8	-0.5	-0.3	-1	-0.4	-0.8	0.34	0.98	1.31	0.98	0.3	0.64
X15	-0.5	0.42	0	-0.7	-0.6	-0.2	-0.2	0.13	0.66	0.22	0.35	0.31	-1	-0.3	1.58
X10	0.47	-0.8	-0.7	0	-0.2	-0.5	-0.3	0.89	0.21	-0.7	0.35	1.1	0.87	0.7	1.1
X11	1.04	-0.5	-0.6	-0.2	0	0.88	-0.2	-0.4	0.39	-0.9	0.04	-0.1	-0.2	-0.4	-0.2
X12	1.25	-0.3	-0.2	-0.5	0.88	0	-0.4	0.15	0.28	0.4	0.19	0	-0.2	-0.4	-0.1
X7	-0.2	-1	0.13	-0.3	-0.2	-0.4	0	-0.3	0.06	0.06	0.19	0	-0.2	-0.4	-0.1
X8	0.3	-0.4	0.66	0.89	-0.4	-0.1	0.15	0	0.82	0.47	0.65	0.33	0.33	0.76	1.07
X9	0.04	-0.8	0.22	0.21	0.39	0.28	0.17	-0.3	0.06	0.19	0	-0.2	-0.4	-0.4	-0.3
X4	0.69	-0.3	-1	-0.7	-0.9	0.4	-0.7	-1.2	0.06	0	0.19	0	-0.2	-0.4	-0.5
X5	1.61	0.34	0.35	0.35	-0.4	-0	-0.3	0.82	0.47	0.19	0	-0.2	-0.4	-0.2	0.01
X6	1.31	0.98	0.31	1.1	0.04	0.01	0.57	0.33	0.65	-0	-0.2	0	1.78	-0.2	0.44
X1	0.52	-1	-0.2	0.87	-0.1	-1.1	0.16	0.33	-0.4	-0.4	-0.4	1.78	0	0.06	0.03
X2	0.76	-0.3	0.33	0.7	0.43	-1	-0.2	1.07	-1.1	-0.4	-0.2	-0.2	0.06	0	-0.1
X3	2.37	0.64	1.58	1.1	-0.2	-0.9	-0.1	0.28	-0.3	-0.5	0.01	0.44	0.03	-0.1	0

Standardized Residual Covariance

Tabel 4.11

4.3.1 Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Konstruk Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard loading})^2}{(\sum \text{Standard loading})^2 + \sum \text{ef}}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- *ef* adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari perhitungan : $1 - (\text{Standard Loading})^2$

Pengalaman menjual	= 0,799 + 0,713 + 0,7 = 2,21
Pelatihan menjual	= 0,771 + 0,708 + 0,698 = 2,17
Monitoring diri	= 0,727 + 0,762 + 0,754 = 2,24
Penjualan adaptif	= 0,725 + 0,751 + 0,746 = 2,22
Kinerja tenaga penjualan	= 0,73 + 0,799 + 0,756 = 2,29

Perhitungan realibilitas data data :

$$\text{Pengalaman menjual} = \frac{(2,21)^2}{(2,21)^2 + 1,36} = 0,78$$

- Standard loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan computer

Keterangan ;

$$Variance\ Extract = \frac{\sum Standard\ Loading^2}{\sum standard\ loading^2 + \sum e_j}$$

adalah:

Variance extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/varibel laten yang dikembangkan. Minimum nilai variance extract yang dapat diterima sebesar 0.50. Persamaan untuk mendapat *variance extract*

4.3.2 Variance Extract

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus tersaji dalam tabel 4.11 tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

Pelatihan menjual	=	$\frac{(2,17)^2}{(2,17)^2 + 1,42}$	=	0,77
Monitoring diri	=	$\frac{(2,24)^2}{(2,24)^2 + 1,32}$	=	0,79
Penjualan adaptif	=	$\frac{(2,22)^2}{(2,22)^2 + 1,35}$	=	0,78
Kinerja tenaga penjualan	=	$\frac{(2,29)^2}{(2,29)^2 + 1,26}$	=	0,81

- e) adalah measurement error dari tiap indikator

Hasil square standardized loading data :

$$\begin{aligned}
 & \text{Pengalaman menjual} = 0,799^2 + 0,713^2 + 0,7^2 = 1,64 \\
 & \text{Pelatihan menjual} = 0,771^2 + 0,708^2 + 0,698^2 = 1,58 \\
 & \text{Monitoring diri} = 0,727^2 + 0,762^2 + 0,754^2 = 1,68 \\
 & \text{Penjualan adaptif} = 0,725^2 + 0,751^2 + 0,746^2 = 1,65 \\
 & \text{Kinerja tenaga penjualan} = 0,73^2 + 0,799^2 + 0,756^2 = 1,74
 \end{aligned}$$

Perhitungan Variance extract data :

$$\begin{aligned}
 & \text{Pengalaman menjual} = \frac{1,64}{1,64 + 1,36} = 0,55 \\
 & \text{Pelatihan menjual} = \frac{1,58}{1,58 + 1,42} = 0,53 \\
 & \text{Monitoring diri} = \frac{1,68}{1,68 + 1,32} = 0,56 \\
 & \text{Penjualan adaptif} = \frac{1,65}{1,65 + 1,35} = 0,55 \\
 & \text{Kinerja tenaga penjualan} = \frac{1,74}{1,74 + 1,26} = 0,58
 \end{aligned}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu table 4.12. Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan variance extract berada diatas nilai batas yang telah disyaratkan

dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0.70 dan semua nilai variance extract berada diatas 0.50. secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator – indikator yang digunakan sebagai observed variabel relative mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas dan Variances Extract

	Loading	Loading ²	Error	E/ E loading	Construct Reliability	Variance Extract
x1	0.799	0.639	0.64	0.36	4.89	0.78
x2	0.713	0.508	0.51	0.49		
x3	0.7	0.49	0.49	0.51		
	2.21	1.64	1.64	1.36		
x4	0.771	0.594	0.59	0.41	4.72	0.77
x5	0.708	0.501	0.50	0.50		
x6	0.694	0.482	0.48	0.52		
	2.17	1.58	1.58	1.42		
x7	0.727	0.528	0.53	0.47	5.03	0.79
x8	0.762	0.58	0.58	0.42		
x9	0.754	0.568	0.57	0.43		
	2.24	1.68	1.68	1.32		
x10	0.725	0.525	0.53	0.47	4.94	0.78
x11	0.751	0.563	0.56	0.44		
x12	0.746	0.557	0.56	0.44		
	2.22	1.65	1.65	1.35		
x13	0.73	0.533	0.53	0.47	5.22	0.81
x14	0.799	0.638	0.64	0.36		
x15	0.756	0.572	0.57	0.43		
	2.29	1.74	1.74	1.26		

Sumber: Data yang diolah, 2004

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua

yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan telaah

pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data

dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general,

pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis *critical ratio* (

C.R) dan nilai probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data

yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai

critical ratio yang dipersyaratkan diatas 2.00 dan nilai probabilitas

dibawah 0.05. Jika hasil dari pengolahan data memenuhi data

persyaratan tersebut maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan

dinyatakan dapat diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibahas secara

terperinci dan bertahap sesuai dengan urut – urutan hipotesis yang

diajukan. Dalam penelitian ini ada lima hipotesis yang diajukan, dan

pembahasannya sebagai berikut :

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

Hubungan Pengalaman Menjual dengan Penjualan Adaptif

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah pengalaman

menjual berpengaruh terhadap penjualan adaptif Lebih lengkapnya

yaitu semakin tinggi pengalaman menjual maka, semakin tinggi tingkat

penjualan adaptif.

Pengujian terhadap hipotesis kedua telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai critical ratio (CR) pada hubungan antara pelatihan menjual dengan penjualan adaptif seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 4,12 dengan probabilitas (P) sebesar 0. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti penjualan adaptif.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah pelatihan menjual berpengaruh terhadap penjualan adaptif. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi pelatihan menjual maka, semakin tinggi tingkat hubungan pelatihan menjual dengan penjualan adaptif

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Pengujian terhadap hipotesis pertama telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai critical ratio (CR) pada hubungan antara variabel pengalaman menjual dengan penjualan adaptif seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,088 dengan probabilitas (P) sebesar 0,037. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis pertama dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa pengalaman menjual berpengaruh terhadap penjualan adaptif.

hipotesis kedua dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan menjual berpengaruh terhadap penjualan adaptif.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Hubungan Monitoring diri dengan penjualan adaptif

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah monitoring diri berpengaruh terhadap penjualan adaptif. Lebih lengkapnya yaitu semakin besar monitoring diri maka, semakin tinggi tingkat penjualan adaptif.

Pengujian terhadap hipotesis ketiga telah dilakukan dan dari

hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel monitoring diri dengan penjualan adaptif

seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 5,03 dengan probabilitas (P) sebesar 0,00. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical*

ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan

yang berarti hipotesis ketiga dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa monitoring diri berpengaruh terhadap penjualan adaptif.

Stefanus

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

Hubungan Penjualan Adaptif dengan Kinerja tenaga penjualan

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah penjualan adaptif berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Lebih lengkapnya

yaitu semakin tinggi penjualan adaptif maka, semakin tinggi kinerja

tenaga penjualan.

Pengujian terhadap hipotesis keempat telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel penjualan adaptif dengan kinerja Tenaga penjualan seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 4,991 dengan probabilitas (P) sebesar 0,00. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis keempat dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa penjualan adaptif berpengaruh terhadap kinerja Tenaga penjualan.

4.5. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing – masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel 4.13, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut – turut dalam tabel 4.14 dan tabel 4.15.

ini

lamba dari masing masing indikator dimana nilai – nilai tersebut menunjukkan pengaruh langsung dari masing masing indikator yang membentuk variabel – variabel laten yang dianalisis dalam penelitian

Pada tabel 4.13 juga dapat dilihat loading faktor atau nilai tenaga penjualan sebesar 0.659.

0.605 dan pengaruh langsung penjualan adaptif terhadap kinerja penjualan langsung monitoring diri terhadap penjualan adaptif sebesar 0.203. Pengaruh langsung juga dapat dilihat antara pelatihan menjual dengan penjualan adaptif sebesar 0,461. Selain itu terdapat juga pengaruh dari pengalaman menjual terhadap penjualan adaptif sebesar 0,73. Dari tabel 4.13 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh

Sumber: Data yang diolah, 2004

	PD	PM	Pengl.M	PA	KTP
PA	0.605	0.461	0.203	0	0
KTP	0	0	0	0.659	0
X13	0	0	0	0	0.73
X14	0	0	0	0	0.799
X15	0	0	0	0	0.756
X10	0	0	0	0.725	0
X11	0	0	0	0.751	0
X12	0	0	0	0.746	0
X7	0.727	0	0	0	0
X8	0.762	0	0	0	0
X9	0.754	0	0	0	0
X4	0	0.771	0	0	0
X5	0	0.708	0	0	0
X6	0	0.694	0	0	0
X1	0	0	0.799	0	0
X2	0	0	0.713	0	0
X3	0	0	0.7	0	0

Pengaruh Langsung yang Distandarisasi

Tabel 4.13

Tabel 4.14 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel – variabel lainnya. Dari tabel 4.14 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara pengalaman menjual dan Kinerja tenaga penjualan sebesar 0,134, pelatihan menjual dan kinerja tenaga penjualan sebesar 0,304, monitoring diri dan kinerja tenaga penjualan sebesar 0,399, dan penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 0.

Sumber: Data yang diolah, 2004

	PD	PM	Pengl M	PA	KTP
PA	0	0	0	0	0
KTP	0.399	0.304	0.134	0	0
X13	0.291	0.222	0.098	0.482	0
X14	0.318	0.243	0.107	0.526	0
X15	0.302	0.23	0.101	0.498	0
X10	0.439	0.334	0.147	0	0
X11	0.454	0.346	0.152	0	0
X12	0.452	0.344	0.151	0	0
X7	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0	0
X9	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0

Tabel 4.14
Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi

Tabel 4.15 menunjukkan pengaruh total dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka – angka yang terdapat dalam tabel diatas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari pengalaman menjual, terhadap penjualan adaptif sebesar 0,203; dimana nilai ini sama dengan nilai dari pengaruh langsung (tabel 4.13). Hal ini berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi pengalaman menjual. Pengaruh total dari pelatihan menjual terhadap penjualan adaptif adalah sebesar 0,461, sedangkan monitoring diri terhadap penjualan

Sumber: Data yang diolah, 2004

X3	0	0	0	0
X2	0	0	0.713	0
X1	0	0	0.799	0
X6	0	0.694	0	0
X5	0	0.708	0	0
X4	0	0.771	0	0
X9	0.754	0	0	0
X8	0.762	0	0	0
X7	0.727	0	0	0
X12	0.452	0.344	0.151	0.746
X11	0.454	0.346	0.152	0.751
X10	0.439	0.334	0.147	0.725
X15	0.302	0.23	0.101	0.498
X14	0.318	0.243	0.107	0.526
X13	0.291	0.222	0.098	0.482
KTP	0.399	0.304	0.134	0.659
PA	0.605	0.461	0.203	0
PD	PM	Pengl M	PA	KTP

Pengaruh Total yang Distandarisasi

Tabel 4.15

adaptif adalah sebesar 0,659 yang mempunyai nilai sama dengan pengaruh langsung pada tabel 4.13 yang berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi monitoring diri dalam hubungan ini. Pengaruh total pengalaman menjual, pelatihan menjual, monitoring diri terhadap penjualan adaptif masing-masing sebesar 0,134; 0,304; 0,399; sedangkan pengaruh total penjualan adaptif terhadap kinerja penjualan adalah sebesar 0,659. Nilai ini sama dengan pengaruh langsung pada tabel 4.13 yang berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi penjualan adaptif dalam hubungan ini.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh dalam pengalaman menjual adalah menggunakan waktu dengan lebih efektif (X1) diikuti kemampuan negosiasi (X2) dan kemampuan menilai persepsi pelanggan (X3). Indikator yang berpengaruh dalam pelatihan menjual adalah pengetahuan produk, perusahaan dan pesaing (X4) diikuti pengetahuan pasar dan industri (X5) kemudian teknik penjualan secara umum (X6). Indikator yang berpengaruh dalam monitoring diri antara lain kepekaan mengekspresikan perilaku (X8), kemudian mengukur situasi (X9) dan kemampuan memodifikasi presentasi (X7). Indikator yang berpengaruh dalam penjualan adaptif antara lain memodifikasi presentasi menjual (X11), keragaman pendekatan menjual (X12), dan fleksibel dalam pendekatan menjual (X10). Indikator yang paling berpengaruh dalam kinerja tenaga penjualan antara lain volume menjual (X14), kecepatan menjual (X15) dan targeting (X13).

4.6. Kesimpulan Bab

Pada bab IV ini telah disampaikan mengenai proses analisis data dan pengujian terhadap kelima hipotesis yang diajukan sesuai dengan justifikasi teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan, disajikan dalam Tabel 4.16 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian. Uji kesesuaian model telah dilakukan menggunakan pendekatan kriteria *goodness-of-fit* dan didapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada Bab V.

Tabel 4.16

Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Hipotesis 1 yang diajukan adalah "makin tinggi pengalaman menjual maka semakin tinggi penjualan adaptif"	Terbukti
H2	Hipotesis 2 yang diajukan adalah "makin tinggi pelatihan menjual maka semakin tinggi penjualan adaptif"	Terbukti
H3	Hipotesis 3 yang diajukan adalah "makin tinggi monitoring diri maka semakin tinggi penjualan adaptif"	Terbukti
H4	Hipotesis 4 yang diajukan adalah "makin tinggi penjualan adaptif maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan"	Terbukti

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan.

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab 1 dan bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian serta agenda untuk penelitian yang akan datang.

Pada bab I dan bab II telah diuraikan telah pustaka yang membahas mengenai konsep dasar dan hubungan antar variabel, yaitu pengalaman menjual, pelatihan menjual, monitoring diri, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan. Masing-masing variabel laten dibentuk oleh indikator-indikator yang keseluruhan terdiri dari 15 indikator.

Berdasarkan telah pustaka terdapat 4 hipotesis. Dalam pengujian hipotesis yang telah dikembangkan secara empiris, pada bab III diuraikan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Sampel di ambil dari 3 perusahaan yang bergerak pada penjualan saham dan indek di kota Semarang yng secara resmi terdaftar pda perusahaan yang berada dalam pengawasan Bappepti, dengan jumlah tenaga penjual 100 responden. Teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) dari software AMOS.

Dalam penelitian ini hipotesis pertama yang diajukan adalah semakin tinggi pengalaman menjual maka semakin tinggi penjualan adaptif. Setelah dilakukan pengujian mendapatkan hasil bahwa pengalaman menjual berpengaruh positif dan signifikan pada penjualan adaptif. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Week & Kahle 1990, p

penjualan adaptif.

5.2.1 Hubungan antara pengalaman menjual dengan

pada penyajian dibawah ini :

masingmasing kesimpulan dari hipotesis tersebut seperti yang terlihat di uji menggunakan SEM dari program AMOS 4.01. Adapun Pada bagian ini dikemukakan kesimpulan dari empty hipotesis yang telah

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Pada Bab IV diuraikan hasil analisis data dengan menggunakan teknik SEM, untuk menguji 4 hipotesis yang diajukan yang dapat diterima, asumsi normalitas dan residual dapat dipenuhi. Analisis factor konfirmatori terhadap konstruk-konstruk eksogen dan endogen. Analisis keseluruhan model yang dilakukan untuk memenuhi kriteria *goodness of fit* sebagai berikut : *Chi Square* = 102,382 ; probabilitas 0,073 ; *CMIN/DF* = 1,234; *GFI* = 0,888; *AGFI* = 0,838; *TLI* = 0,965; *CFI* = 0,965; *RMSEA* = 0,049.

Dari hasil pengujian menghasilkan bahwa indikator pengetahuan tentang produk, perusahaan dan pesaing merupakan indikator yang dominan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjualan pengetahuan tersebut dapat meningkatkannya pelatihan tenaga penjualan.

Dari hasil tersebut maka memperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan Shoemaker (2002), yang menyatakan bahwa pengalaman menjual akan mempengaruhi penjualan adaptif tenaga penjualan.

Hipotesis kedua semakin tinggi pelatihan menjual yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi penjualan adaptif tenaga penjualan. Hasil pengujian yang telah dilakukan menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara pelatihan menjual dan penjualan adaptif.

5.2.2 Hubungan antara pelatihan menjual dengan-penjualan adaptif.

Dari hasil pengujian menghasilkan bahwa indikator efektifitas waktu merupakan indikator yang dominan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjualan untuk menggunakan waktu dengan efektif menyebabkan meningkatnya pengalaman tenaga penjualan.

Alexander *et al*, 1994, p 25; Lambert, 1990, p 1-9; Spiro & weitz, 1990, p 63; Shoemaker, 2002, p 120).

5.2.2 Hubungan antara Monitoring diri dengan penjualan adaptif.

Hipotesis kedua semakin tinggi monitoring diri yang dilakukan tenaga penjualan maka semakin tinggi penjualan adaptif tenaga penjualan. Hasil pengujian yang telah dilakukan menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara monitoring diri dan penjualan adaptif, yaitu dengan CR 5,03.

Dari hasil pengujian menghasilkan bahwa indikator kepekaan/sensitifitas tenaga penjualan merupakan indikator yang dominan. Hal ini menunjukkan bahwa kepekaan/sensitifitas tenaga penjualan dapat menyebabkan kemampuan memonitoring diri meningkat.

5.2.4 Hubungan antara Penjualan Adaptif dengan Kinerja Tenaga penjualan.

Hipotesis ke empat semakin tinggi penjualan adaptif maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hasil pengujian menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan. Dengan nilai CR 4,991. Dari hasil tersebut maka memperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan Spiro & Weitz, 1990, p 61-69; Anglin *et al*, 1990, p 81-90; Boorum *et al*, 1998, p 16-30, yang menyatakan bahwa penjualan adaptif tenaga penjualan akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan untuk semakin meningkat.

5.4 Implikasi Teoritis dan Implikasi Kebijaksanaan.

Literatur yang menjelaskan tentang pelatihan menjual, pengalaman menjual, monitoring diri, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan yang telah diperkuat kebenarannya oleh konsep teoritis-teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas yang akan diuji antara variabel-variabel yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjualan (pelatihan penjualan, pengalaman penjualan, monitoring diri) dan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (kemampuan penjualan adaptasi tenaga penjual) pada beberapa hal penting sebagai berikut :

5.3 Kesimpulan atas Masalah Penelitian.

Penelitian ini merupakan usaha untuk menguji konsep manajemen mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini diawali dari permasalahan yang berasal dari adanya research gap mengenai perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Dari hasil penelitian dapat dikembangkan pernyataan bahwa penjualan adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan variabel-variabel pengalaman menjual, pelatihan menjual serta monitoring diri berpengaruh terhadap penjualan adaptif.

5.4.1 Implikasi Teoritis

- Kemampuan Penjualan adaptif secara positif dipengaruhi oleh

pengalaman menjual, dengan demikian semakin tinggi pengalaman tenaga penjualan maka semakin besar akan

meningkat pula kemampuan penjualan adaptif tenaga penjualan.

Hal tersebut diperkuat oleh teori yang menyatakan bahwa

penjualan adaptif tenaga penjualan dipengaruhi oleh faktor

pengalaman menjual (Week & Kahle 1990, p 29-37; Alexander

et al, 1994, p 25; Lambert, 1990, p 1-9; Spiro & Weitz, 1990, p

63; Shoemaker, 2002, p 120).

- Kemampuan penjualan adaptif secara positif dipengaruhi oleh

faktor-faktor pelatihan penjualan, dengan demikian semakin

tinggi kemampuan tenaga penjual setelah pelatihan penjualan

dilakukan akan meningkatkan pula kemampuan penjualan

adaptif tenaga penjual. Hal tersebut diperkuat secara empiris

teori yang menyatakan bahwa kemampuan penjualan adaptif

tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor

pelatihan penjualan. (Sujan, *et al* 1998, p 9-19; 1994, 39-52 ;

Pelham, 2002, p 97-109)

- Kemampuan penjualan adaptif secara positif dipengaruhi oleh

monitoring diri, dengan demikian semakin kemampuan

monitoring diri tenaga penjualan maka akan meningkatkan

kemampuan penjualan adaptif tenaga penjualan. Hal tersebut

memperkuat teori yang menyatakan penjualan adaptif

No	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
1.	Pengalaman menjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif	Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan konsep-konsep dari : 1. Shoemaker <i>et al</i> 2002 yang menyatakan bahwa pengalaman menjual berpengaruh terhadap penjualan adaptif secara positif dan signifikan. Sehingga pihak manajemen bias melihat dengan semakin banyaknya pengalaman menjual yang dilihat dari kualitas bukan kuantitas nya maka penjualan adaptif semakin meningkat. 2. Spiro & weitz, 1990, p 63 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pengalaman menjual dan penjualan adaptif

Implikasi Teoritis

Tabel 5.1

dipengaruhi secara positif oleh monitoring diri (Spiro & Weitz, 1990, Anglin *et al*, 1990, p 39-52; Weitz & Bradford 1999, p 241 p 63, Boorum, 1992, p 51-64; Hawes *et al* 1993, dalam Pelham 2002, p 99)

- Kinerja tenaga penjualan secara positif dipengaruhi kinerja tenaga penjualan, dengan demikian semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan adaptif tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori oleh kemampuan penjualan adaptif tenaga penjualan (Spiro & Weitz, 1990, p 61-69; Anglin *et al*, 1990, p 81-90; Boorum *et al*, 1998, p 16-30, Shoemaker & Johle, 200, p 118-131)

5.4.2 Implikasi Manajerial.

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

2.	Pelatihan menjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif	<p>1. Shoemaker (2002) yang menyatakan bahwa pelatihan menjual yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga penjual dapat mendorong kemampuan tenaga penjual untuk meningkatkan penjualan adaptif</p> <p>2. Sujan, <i>et al</i> 1998, p 9-19; 1994, bahwa kemampuan penjualan adaptif tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor pelatihan penjualan.</p>
3.	Monitoring diri berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif	<p>Hasil penelitian mendukung konsep :</p> <p>1. Goolsby et al 1992, p 53, bahwa terdapat hubungan signifikan antara monitoring diri dengan kinerja.</p> <p>2. Spiro dan Weitz 1990, p 63 bahwa adanya hubungan yang signifikan antara monitoring diri dengan kinerja</p>
4.	Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.	<p>Hasil penelitian mendukung konsep- konsep dari :</p> <p>1. Anglin <i>et al</i>, 1990, p 81-90; Menyajikan hubungan positif antara penjualan adaptif dan peningkatan kinerja tenaga penjualan.</p> <p>2. Boorum <i>et al</i>, 1998, p 16-30, bahwa penjualan adaptif akan mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan.</p>

- Pihak manajemen memberikan penekanan lebih banyak pada variabel kemampuan penjualan adaptif yakni mengoptimalkan upaya untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga
- Variabel pelatihan menjual sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan sebagai langkah guna meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk melakukan penjualan adaptif, dimana perusahaan dapat melakukan pelatihan dan pembekalan kepada tenaga penjualan dengan cara memberikan pengetahuan tentang produk pengetahuan tentang pasar pesaing serta pengetahuan tenaga penjualan tentang perusahaan selengkap. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan dimana dengan peningkatan kinerja tenaga penjualan ini diharapkan perusahaan mampu bersaing diantara perusahaan sejenis.
- Pihak manajemen memberikan penekanan lebih banyak pada variabel kemampuan penjualan adaptif yakni mengoptimalkan upaya untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga

- penjualan melalui proses pelaksanaan program penjualan, yakni melalui pelatihan penjualan yang diberikan.
- Pengalaman kerja tidak dilihat dari lamanya bekerja adakalanya penjual yang telah lama bekerja akan jenuh pengalaman penjualan yang perlu diperhatikan mengenai kemampuan menjual yang lebih efektif dari sebelumnya, kemampuan untuk presentasi diri yang lebih baik dan kemampuan untuk menilai persepsi pelanggan sehingga perusahaan terus memperhatikan tenaga penjualannya tidak hanya berdasarkan kuantitas lamanya bekerja tetapi pada perubahan kualitas tenaga penjualan dalam melakukan penjualan.
 - Persaingan antara perusahaan yang bergerak pada bidang sama ini sangatlah ketat maka hendaknya perusahaan meningkatkan pelatihan penjualan kepada tenaga penjualan khususnya mengenai modifikasi presentasi penjualan yang sesuai dengan situasi penjualan untuk meningkatkan kesuksesan penjualan dan menjalin hubungan dengan pelanggan dalam jangka yang panjang. Dimana pelatihan yang diberikan berupa tahapan melakukan penjualan seperti *approach*, pendekatan pertama dilakukan kepada konsumen; presentasi dimuka konsumen mengenai produk informasi perusahaan dan lain-lain; dan *closing* atau penutupan penjualan dimana konsumen mau bergabung dan membeli produk perusahaan atau tidak.

- Penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan responden tenaga penjualan yang lebih banyak dan sifatnya heterogen.
- Penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan variabel laten yang lebih banyak dan berbeda dan jumlah indikator yang banyak.
- Penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan variabel yang berbeda dan pada perusahaan yang berbeda pula.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang.

- Penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan responden tenaga penjualan yang lebih banyak dan sifatnya heterogen.
- Penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan variabel laten yang lebih banyak dan berbeda dan jumlah indikator yang banyak.
- Penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan variabel yang berbeda dan pada perusahaan yang berbeda pula.

5.5 Keterbatasan Penelitian.

- Keterbatasan dalam populasi penelitian yang hanya menggunakan perusahaan di kota Semarang saja. Hal ini dilakukan atas pertimbangan biaya dan waktu penelitian yang terbatas.
- Keterbatasan dalam variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian, yaitu hanya 5 variabel dan 15 indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada.
- Keterbatasan penelitian ini yang hanya meneliti pada 3 perusahaan sejenis, sehingga tidak dapat di generalisasikan pada kasus lainnya diluar objek penelitian yang ada.

REFERENCES

- Arbaugh, J.B. dan Sexton, D.L., "Strategic orientation dan customer dependency in discontinuously changing environments: a study of the defense industry", Journal of managerial issues, vol. IX, No. 4, winter 1997, p.419-438.
- Anglin, Kenneth, A, Jeffrey J Stolman & James W Getry, "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance & Knowledge Based Measures of Adaptive Selling" Journal Of Personal Selling & Sales Management, Fall 90, Vol X, P 81-90.
- Baker, W.E. dan Sinkula, J.M., "The Synergistic Effect Of Market Orientation & Learning Orientation On Organizational Performance", Journal Of The Academy Of Marketing Science, Vol. 27, No. 4, P. 411-427, 1999.
- Baker, T.L., Simpson, P.M. Dan Sigauw, J.A., "The Impact Of Supplier's Perceptions Of Reseller Market Orientation On Key Relationship Constructs", Journal Of The Academy Of Marketing Science, Vol. 27, No. 1, P. 50-57, 1999.
- Barrett, H. dan Weinstein, A., "The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship", Entrepreneurship theory dan practice, Fall 1998, p. 57-70
- Boles, J.S., Johnson, M.W., Hair, J.F., (1997), "Role, Stress, Work-family conflict and emotional exhaustion: inter-relationship and effect on some work-related consequences", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XVII, No. 1, p. 17-28
- Boorum, L., Michael, Goolsby, R., Jerry, Ramsey, P., Rosemary, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", Journal Of Academy of Marketing Science, Vol 26, No. 1, 1998, P16-30
- Challagala, G., Servani, T. Dan Huber, G., "Supervisory Orientations and Salesperson Work Outcomes : The Moderating Effect Of Salesperson Location", Journal Of Personal Selling & Sales Management, Vol. Xx, No.3 (Summer 2000, P. 161-171)
- Challagalla, G.N. dan Shervani, T.A., "Dimensions and types of supervisory control : effects on salesperson performance dan satisfaction", Journal of marketing, Vol. 50 (Jan 1996), p. 89-105

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Cooper, D.R and Emory, C.W., (1995), "Metode Penelitian Bisnis", Jilid 1, Edisi kelima, Erlangga
- Dawes, J., "Market orientation dan company profitability: further evidence incorporation longitudinal data", Australian journal of management, vol. 25, No. 2, September 2000, p. 173-199
- Ferdinand, A. 2002, "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen" BP Undip
- Gatignon, H. dan Xueeb, J.M., "Strategic orientation of the firm and product performance", Journal of marketing research, vol. Xxxiv, February 1997, p. 77-90.
- Goolsby, R, Jerry, R, Rosemary, Boorum, L, Michael, , "Psychological Adaptiveness and Sales Performance", Journal Of Personal Selling & Sales Management, Vol XII, Number 2 (Spring 1992)
- Humphreys, A, Michael dan Williams, M.R, "Exploring The Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction" Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol XVI, number 3, Summer 1996, P 47-57
- Jaworski, B.J. dan Kohli, A.K., "Market orientation: antecedents Andconsequences", Journal of marketing, vol. 57, July 1993, p.53-70
- Kohli, A.K., Servani, T.A. Dan Challagala, G.N., "Learning And Performance Orientation Of Sales People : The Role Of Supervisors", Journal Of Marketing Research, Vol. Xxxv (May 1998), P. 263-174.
- Langerak, F., "The relationship between customer dan supplier perceptionsof the manufacturer's market orientation and its business performance", International journal of market research, vol. 43 (1), 2001, p. 43-62
- Marks, Ronald, Vorhies W, Douglas dan Badovick, Gordon, "A Psychometric Evaluation Of The ADPTS Scale : A Critique and Recommendations", Journal Of Personal Selling & Sales Management Vol XVI, Number 4, Fall, 1996, p 53-65
- Muhajir, H.N., Prof. DR.,(2000), "Metodologi Penelitian Kualitatif", Edisi IV, Penerbit Rake Sarasini, Yogyakarta.
- O'hara, B.S., Boles, J.S. Dan Johnston, M.W., "The Influence Of Personnel Variables On Salesperson Selling Orientation", Journal Of Personal Selling & Sales Management, Vol. XI, No.1 (Winter, 1991)

- Pelham, A.M. & Wilson, D.W., "A longitudinal study of the impact of marketing structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", Journal of the academy of marketing science, Vol. 24, No. 1, p.27-43, 1996.
- Pettijohn C.L Pettijohn & Albert J Taylor, "The Relationship Between Effective Selling Counseling & Effective Behaviors", Journal of Consumer Marketing, Vol 12, number 1, 1995, p 5-15
- Sharma, Arun, "Customer Based Intentional System Some managerial and salesperson consideration" Journal of Personal selling & Sales management Issues Vol. XVII, Number 2, 1997, p 61-70
- Shoemaker, Mary E, dan Jolike C, Mark, (2002), "An Examination Of The Antecedents Of A Crucial Selling Skill : Asking Questions", Journal Of Managerial Issues, Vol XIV Number I Spring 2002
- Sigauw, J.A., Simpson, P.M. Dan Baker, T.L., "Effect Of Supplier Market Orientation On Distributor Market Orientation And The Channel Relationship : The Distributor Perspective", Journal Of Marketing, Vol. 62, (July 1998), P. 99-111.
- Singarimbun, M. dan Effendi S., (1989), "Metode Penelitian Survei", Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Sujan, H., Weitz, B.A. Dan Kumar, N., "Learning Orientation, Working Smart And Effective Selling", Journal Of Marketing, Vol. 58, (July 1994), P. 39-52.
- Williams, M.R., "The Influence Of Salespersons' Customer Orientation On Buyer-Seller Relationship Development", The Journal Of Business Dan Industrial Marketing, Vol. 13, No. 3, 1998, P.271-287.
- Wilson, Philip, David Strutton, Ferrist II, 2002 Investigating "The Perceptual Aspect of Sales Training" Journal Of Personal Selling and Sales Management, Vol XXII Number 2, p 778

DAFTAR PERTANYAAN

a. IDENTITAS RESPONDEN

1. Petunjuk Pengisian : :
 1. Nama Responden :
 2. Alamat Responden :
 3. Nama perusahaan :
 4. Umur Perusahaan :
 5. Alamat perusahaan :
 11. Petunjuk Pengisian : :
 satu angka dibawah ini :
 6. Jenis Kelamin : 1) laki-laki
 2) Perempuan
 7. Pendidikan terakhir : 1) D3 3) Pasca Sarjana
 2) S1 4) Lainnya... :
 8. Umur : 1) 20 – 25 2) 26 - 30
 3) 31-35 4) 35 Keatas
 9. Pengalaman Kerja Sebagai Tenaga Pemasaran :
 1) 0-3 2) 4-7 3) 8-

Pengalaman menjual berkaitan dengan lamanya waktu bagi tenaga penjual dalam melakukan penjualan dalam posisi profesional.

Kami mohon pendapat Bapak/ Ibu tentang pengalaman menjual dengan memberikan tanda silang (x) pada salah satu angka kolom berikut atas pertanyaan dibawah ini :

1. Sebagai tenaga penjual penggunaan waktu seefektif mungkin dalam melakukan kegiatan penjualan sangatlah penting.

- | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| | | | | | | | | | |
| Sangat tidak setuju | | | | | | | | | Sangat setuju |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. Bagi saya dalam melakukan penjualan sangat penting dalam menilai persepsi pelanggan yang berbeda-beda

- | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Sangat tidak setuju | | | | | sangat setuju | | | | |

Menurut saya mengenai pengalaman menjual adalah

2. Pelatihan Menjual (Sales Training)

Pertanyaan-pertanyaan berikut ditunjukkan untuk mengetahui menurut pandangan anda sendiri, pelatihan yang dilakukan perusahaan tempat anda bekerja apakah dapat memberikan pengetahuan mengenai produk, pelanggan perusahaan dan mampu memberikan peningkatan terhadap kemampuan untuk menjual.

4 Saya cukup mengetahui mengenai produk yang ditawarkan perusahaan saya, kondisi pesaing dan perusahaan sejenis yang ada di kota saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak mengetahui

Sangat mengetahui

5 Saya senantiasa berusaha mengetahui dan mendapatkan informasi yang akurat mengenai kondisi dan kecenderungan pasar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

6 Saya senantiasa menambah dan belajar mengenai teknik menjual dan memasarkan produk jasa secara umum

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

Menurut saya hal yang penting dalam pelatihan menjual (sales training) adalah

3. Pengawasan Diri (Self Monitoring)

Pengawasan diri merupakan suatu bentuk kemampuan yang dilakukan oleh individu tenaga penjualan untuk mengawasi dan memonitor dirinya sendiri, sehingga dapat merespon situasi-situasi yang berbeda pada pelanggan dan perubahan yang terjadi dipasar. Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang *self Monitoring* dengan memberikan tanda silang (x) pada salah satu angka kolom berikut atas dasar pertanyaan berikut ini :

7. Saya memiliki kemampuan memodifikasi dan merubah presentasi diri ketika sedang melakukan penjualan

Sangat tidak mampu

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

8. Saya memiliki kemampuan dalam mengembangkan teknik-teknik pendekatan baru untuk mendukung aktivitas penjualan saya

Sangat tidak memiliki

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Saya bekerja dengan terus dengan memperhatikan informasi yang ada sangat memperhatikan sanat tidak memperhatikan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Menurut saya yang paling penting dalam membangun monitoring diri adalah

... adalah

B. Penjualan Adaptif (Adaptive Selling)

Penjualan Adaptif diartikan sebagai kemampuan tenaga penjualan dalam menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi yang berbeda, sehingga penjual dapat membuat pengamatan yang efektif terhadap situasi penjualan dan memodifikasikan secara tepat. Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang penjualan adaptif (penjualan yang menyesuaikan) dengan memberikan tanda silang (x) pada salah satu angka pada kolom berikut atas dasar pertanyaan berikut ini :

10. Saya sangat fleksibel dalam menyesuaikan pendekatan penjualan yang saya lakukan. bila tidak berhasil, saya dapat mengubahnya dengan pendekatan lain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak setuju sangat setuju

11. Saya mampu memvariasikan cara/gaya presentasi saya dalam menjual tergantung pada kesan yang ingin saya ajukan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak mampu sangat mampu

12. Saya mampu merubah presentasi penjualan yang sudah saya persiapkan dengan pendekatan lain, bila kesan yang ingin saya capai tidak tercapai

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak mampu sangat mampu

Menurut saya hal yang penting dalam penyesuaian terhadap penjualan adalah ...

C. Kinerja Hasil Tenaga Penjualan.

Kinerja hasil tenaga penjualan adalah kontribusi masing-masing tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan. Sistem pemasaran memandang kinerja tenaga pemasaran sebagai sebuah proses intelektual dan aktivitas pengelolaannya tenaga pemasaran yang bermuara pada upaya pencapaian sasaran pemasaran berupa peningkatan penerimaan penjualan, jumlah pelanggan dan tercapainya target penjualan.

13. Terdapat peningkatan penerimaan penjualan saya dibandingkan waktu sebelumnya :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak meningkat sangat meningkat

14. Terjadi peningkatan jumlah pelanggan saya dibandingkan waktu sebelumnya :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak meningkat sangat meningkat

15. Pencapaian target penjualan saya dibandingkan waktu sebelumnya terjadi peningkatan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat tidak meningkat sangat meningkat

Menurut saya mengenai kinerja saya sebagai tenaga penjualan di perusahaan tempat saya bekerja, adalah.....